

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**GIORDANI ARISI**

**REFLEXOS DOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS  
SOBRE OS FUNCIONÁRIOS:  
CASO CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Florianópolis  
2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**ACADÊMICO: GIORDANI ARISI**

**REFLEXOS DOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS  
SOBRE OS FUNCIONÁRIOS:  
CASO CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada como requisito parcial para  
obtenção de grau de bacharel em Administração de  
Empresas no Centro Sócio-Econômico da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ana Cláudia Donner Abreu**



*Prof. Dr. Rudimar A. da Rocha*  
Coordenador de Escolas CAD UFSC  
nº 023/CAD/2006

Florianópolis, 2006

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha esposa Valéria e ao meu filho Henrique por compreenderem, por muitas vezes, a falta da devida atenção a eles, no desenvolvimento deste trabalho, pelo carinho concedido e pela motivação que me impulsionou ao término desta etapa em minha vida.

Agradeço aos meus pais: Gelso e Ana e aos meus irmãos: Geison e Fabielen, pela ajuda e dedicação prestada e pelo amor manifestado.

Agradeço a professora Ana Claudia Donner Abreu pela orientação e dedicação para o término deste trabalho.

Agradeço aos meus cunhados e amigos pela compreensão de promoverem a paz aos meus estudos.

Agradeço ao pessoal da faculdade, colegas e amigos de turma que fizeram com que todos estes anos de estudos se tornassem inesquecíveis para mim.

## RESUMO

A adoção de planos de remunerações aos funcionários que diferem dos modelos tradicionais estão ganhando força nas empresas brasileiras. As empresas ganham vantagens competitivas formando e mantendo funcionários satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização. A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de identificar quais as características do plano de Participação nos Lucros e Resultados e identificar os reflexos sentidos pelos colaboradores na adoção deste plano no ano de 2006, com estudo de caso na organização Caixa Econômica Federal, tomando-se por base, os empregados lotados na cidade de São José – SC. A pesquisa pode ser dividida em duas grandes partes, sendo abordado na primeira: teoria sobre o tema de motivação, correntes comportamentalistas e formas de remunerações com ênfase na Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR). Na segunda etapa foi realizado um estudo de caso na Caixa Econômica Federal de forma ex-post-facto, exploratória e descritiva. De modo geral, pode-se concluir que os funcionários são pouco influenciados pelo referido plano e que a empresa necessita abordar com maior ênfase o programa, tratando-o como um importante instrumento administrativo na busca de metas. Este estudo visa contribuir para a administração da Caixa Econômica Federal na elaboração e implantação da Participação nos Lucros e Resultados acerca das influências que o mesmo manifesta em seus colaboradores.



## ABSTRACT

The choice of plans of employee wage that differs from the traditional models are being increased on Brazilian companies. The companies gain competitive advantages promoting and keeping satisfied employees, motivated and implicated with the institution. The present research was developed with the objective of identifying the reflexes sensed by the employees in the choice of this plan on the year 2006, with case study in the institution Caixa Econômica Federal, taking as start point the employees that work in the city of São José, State of Santa Catarina. The research can be divided in two big parts: first is about the theory of the motivation subject, behavior chain and ways of waging with emphasis on the Participation on Profits and/or Results (PLR); on the second part was developed a case study on Caixa Econômica Federal using the "ex-post-facto", exploratory and descriptive ways. On a general way it can be concluded that the employees are little influenced by the mentioned plan and that the company needs to work with more emphasis on the program, treating it as an important administrative instrument on the quest for marks. This essay seeks to contribute to Caixa Econômica Federal's administration to elaborate and to introduce the Participation on Profits and Results because of the influences that it has on the employees.

## **LISTA DA TABELAS**

Tabela 1 – Modelo de Hierarquia de Necessidades de Maslow .....	21
Tabela 2 – Modelo ERC (E-R-G) de Alderfer .....	23
Tabela 3 – Vantagens e Fatores Condicionantes da Participação nos Lucros .....	34
Tabela 4 – Vantagens e Fatores Condicionantes da adoção de Planos de Remuneração por Resultados pela empresa .....	35
Tabela 5 – Vantagens da CEF .....	59
Tabela 6 – Aspecto financeiro X pontos negativos .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de funcionários, funcionários presentes e questionários preenchidos ....	56
Gráfico 2 – Faixa Etária .....	56
Gráfico 3 – Sexo .....	57
Gráfico 4 – Tempo de Serviço na CEF .....	57
Gráfico 5 – Faixa de Renda .....	58
Gráfico 6 – Funcionários que se sentem um “Valioso Ativo” na CEF .....	60
Gráfico 7 – Clareza e Transparência do PLR no ano de 2006 .....	61
Gráfico 8 – Participação dos funcionários na Campanha Salarial 2006 .....	62
Gráfico 9 – Aspecto financeiro da PLR .....	63
Gráfico 10 – Distribuição da PLR para os funcionários .....	65
Gráfico 11 – Comprometimento dos funcionários .....	67
Gráfico 12 – Pontos Positivos e Negativos no Comprometimento dos Funcionários .....	68
Gráfico 13 – Satisfação com o aspecto financeiro gerando comprometimento .....	69
Gráfico 14 – Insatisfação com o aspecto financeiro não gera comprometimento .....	69
Gráfico 15 – Motivação causada pela PLR .....	71
Gráfico 16 – Pontos Positivos e Negativos da PLR para a Motivação dos funcionários ....	72

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Avaliador de resultados da Caixa Econômica Federal .....	53
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	9
<b>1.1 OBJETIVO GERAL</b>	11
<b>1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	11
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b>	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	14
<b>2.1 MOTIVAÇÃO</b>	14
<b>2.1.1 Correntes do Comportamento Humano na Organização</b>	17
2.1.1.1 Corrente Behaviorista	18
2.1.1.2 Corrente Cognitiva	20
<b>2.1.2 Teorias Motivacionais</b>	20
<b>2.2 COMPROMETIMENTO</b>	24
<b>2.3 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO</b>	25
<b>2.3.1 Sistema Tradicional de Remuneração</b>	25
<b>2.3.2 Sistemas de Remuneração Estratégica</b>	27
<b>2.4 A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS</b>	31
<b>2.4.1 Lei 10.101</b>	37
<b>2.4.2 Avaliador de Desempenho (Balanced Scorecard (BSC))</b>	39
<b>3 METODOLOGIA</b>	43
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</b>	43
<b>3.2 OBJETIVO DO ESTUDO</b>	44
<b>3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA</b>	45
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS</b>	46
<b>4.1 HISTÓRICO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</b>	46
<b>4.2 NEGOCIAÇÃO DA PLR ENTRE BANCÁRIOS E DIREÇÃO DA CAIXA</b>	49
<b>4.3 AVALIADORES DE DESEMPENHOS</b>	52
<b>4.4 ANÁLISE DOS DADOS</b>	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	74
<b>REFERÊNCIAS</b>	78
<b>APÊNDICE</b>	82

## 1 INTRODUÇÃO

Há vários estudos atuais que buscam a identificação de modelos de comportamentos humanos ideais nas organizações e analisam aspectos como a qualidade de vida no trabalho, a motivação, o conflito nas organizações, entre muitas outras variáveis. Talvez pelo fato do comportamento humano ser tão complexo e subjetivo e não se aplicar igualmente a todos os indivíduos nas organizações, a busca de um modelo de comportamento ideal pode ser inalcançável. Dentro destes estudos, as organizações buscam, por exemplo, uma maior motivação por parte dos colaboradores que fazem parte das empresas possibilitando maior comprometimento, produção, qualidade na empresa, entre muitas outras vantagens.

Na nova configuração ambiental que se estende no mundo, com a globalização, flexibilidade de mercado e rápidas mudanças, questionam-se a eficiência das práticas e estruturas organizacionais tradicionais, que segundo Galbraith e Lawler (1995, *apud* HIPÓLITO, 2001, P. 22) foram desenvolvidas para funcionar num mundo estável e previsível e como resultado, há um forte movimento de revisão das premissas que regulam o relacionamento entre as empresas e seus colaboradores, tornando os anos 90 um período de busca e experimentação de novas formas organizacionais.

A visão dos administradores de empresas está cada vez mais voltada a aspectos de Recursos Humanos (RH) com a discussão e muitas vezes adoção de ações nas empresas que visam temas como a criatividade, inovação, trabalho em equipe, motivação e comprometimento.

Muitas empresas no mundo adotam a estratégia de remuneração variável, ou recompensas monetárias, e dentre várias formas desta estratégia ser adotada, muitas empresas utilizam os programas de Participação nos Lucros (PL), Participação com base nos Resultados (PR) ou ainda uma forma mista dos dois, os programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), utilizados geralmente para a busca de motivação dos colaboradores, recompensas pelos objetivos alcançados e comprometimento com a empresa.

As organizações estão buscando ser mais flexíveis para que possam acompanhar as várias mudanças que acontecem cada vez mais com um ritmo acelerado nos dias atuais. Segundo Dellagnelo (1996), dentro deste contexto, nas atitudes como avaliação de desempenho e remuneração, as empresas buscam adotar procedimentos que acompanhem as mudanças estratégicas passadas pelas organizações, e a remuneração variável é uma alternativa coerente que pode ser utilizada, tentando aliar o comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa.

Segundo Albuquerque (1992 apud CARDOSO, 1999), as políticas e gestão de recursos humanos nos dias atuais devem admitir algumas premissas como: a valorização dos talentos humanos nas empresas; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial; a criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização em torno das metas organizacionais; a possibilidade de crescimento funcional e desenvolvimento na própria empresa; o *oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal e coletiva*, bem como a adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto socioeconômico e político em que atua. Com isso, Cardoso reforça a importância que o administrador de Recursos Humanos possui, nos dias atuais, na formulação da estratégia na empresa e que não se trata mais apenas de uma gestão burocrática de administrar as folhas de salários dos colaboradores.

No Brasil, segundo Grace V. Becker e Roberto L. Ruas (1997), somente após as sucessivas publicações da Medida Provisória, e a publicação da Lei nº 10.101 no final de 2000, os *Programas de Participação nos lucros* passam a ter prioridades em termo de estratégia de comportamento. Estes programas vêm ganhando espaço no Brasil, dada a crescente valorização de incentivos monetários que são utilizados para amenizar as condições precárias vivenciado pelos trabalhadores brasileiros.

Como todas as ações e tomadas de decisões de responsabilidade dos administradores, os planos de (PLR) também necessitam de planejamento e ser bem implantada pela empresa, caso contrário, o plano pode não atingir os resultados almejados e perder seu propósito, causando assim um dispêndio monetário desnecessário.

A Caixa Econômica Federal (CEF) é uma instituição pública que atua no Brasil há 145 anos. Ela atua como banco comercial e admite várias funções sociais que, direta ou indiretamente estão presentes na vida de milhões de pessoas no Brasil. A CEF possui dezenas de milhares de colaboradores e, na busca de vantagens competitivas sobre seus concorrentes, precisa de uma estratégia de Recursos Humanos bem elaborada, planejada e implantada.

Como em todas as grandes indústrias, os bancários no Brasil possuem um sindicato que luta sempre a favor dos empregados que requerem condições melhores de trabalho e neste ano (2006) não foi diferente, reivindicando muitas coisas e obtendo alguns benefícios importantes para os empregados, e dentre eles o Plano de Participação nos Lucros e Resultados.

Desde a década de 1990 os colaboradores da Caixa recebem ao ano uma PLR. Os colaboradores conseguiram no ano de 2006 esta participação e ganho por intermédio de negociações entre o sindicato dos bancários e a Federação Nacional dos Bancos (FENABAN),

à qual a Caixa é integrante. O sindicato precisa negociar todos os anos para que a PLR seja de direito dos colaboradores.

O presente trabalho busca analisar os reflexos que o plano de PLR adotado pela Caixa Econômica Federal no ano de 2006 possui sobre os colaboradores, visando concluir se este plano está sendo utilizado de forma correta e se alcança os objetivos almejados por estes tipos de remunerações. A pesquisa foi discutida com base teórica especializada no tema, utilizando-se para este fim: Livros, dissertações, teses, artigos e *sites* da *internet*. Esta análise discute as características do plano e os reflexos dos colaboradores para com o plano em questão. Para sabermos ao certo quais os reflexos do tema perante os colaboradores, foram aplicados questionários aos empregados, sendo assim, a metodologia utilizada possui duas etapas, a primeira de natureza qualitativa por meio de estudo exploratório-descritivo e a segunda de natureza quantitativa, procurando evidenciar se o plano adotado pela empresa está tendo reflexos positivos, segundo teoria analisada, para a maior parte dos empregados ou não.

Sendo assim, o problema da presente pesquisa pode ser descrito como: Quais as características do plano de Participação nos Lucros e Resultados e os reflexos sentidos pelos colaboradores, na adoção do plano no ano de 2006, na Caixa Econômica Federal, tomando-se por base os empregados lotados em São José – SC?

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar quais as características do plano de Participação nos Lucros e Resultados e os reflexos sentidos pelos colaboradores, na adoção do plano no ano de 2006, na Caixa Econômica Federal, tomando-se por base os empregados lotados em São José – SC.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Para auxiliar a busca de objetivos almejados neste estudo, se faz necessário a definição de alguns objetivos específicos que norteiem o presente estudo. Sendo assim, os objetivos específicos podem ser descritos como:

- a) Identificar as características do plano de Participação nos Lucros e Resultados adotada pela Caixa Econômica Federal em 2006;
- b) Identificar quais são os reflexos causados nos colaboradores da Caixa Econômica Federal de São José – SC sobre a PLR no ano de 2006;



- c) Analisar as ferramentas que a Caixa Econômica Federal possui, que podem auxiliar na elaboração da divisão dos lucros e resultados;
- d) Identificar a forma que é utilizada para a negociação da Participação nos Lucros e Resultados entre os colaboradores e a empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Dellagnelo (1996), sobre o tema da eficácia organizacional e sua mensuração, há centenas de artigos publicados nos últimos anos e uma enorme literatura especializada.

Este tema encontra-se no centro de todos os modelos organizacionais. Dentre alguns destes modelos, alguns autores, como Coulter, (1979), defendem os modelos de Recursos Humanos, que consiste na definição de eficácia organizacional através de características como o comprometimento, comportamento e satisfação de indivíduos ou equipes dentro das organizações.

É notório que o interesse pelo comportamento motivacional presente nas organizações tenha atingido níveis elevados nestas últimas três décadas. Conforme Glasser (1994, p. 15 apud BERGAMINI, 1997, p. 24), o fracasso da maioria das empresas brasileiras não é consequência da falta de conhecimento técnico, e sim, da maneira de lidar com as pessoas.

A Caixa Econômica Federal está presente na vida de milhões de brasileiros e possui uma grande importância para o Brasil, principalmente por ser responsável por várias ações sociais, agindo como principal agente do governo em questões como auxiliar na distribuição de benefícios sociais, FGTS, PIS e, sendo assim, a organização precisa que seus colaboradores possuam boas condições de trabalho e se mantenham motivados e comprometidos para que seja eficiente o funcionamento de suas atividades, portanto um estudo sobre algum método utilizado pela empresa para este fim é de grande importância.

Além do aspecto social, a Caixa Econômica atua como banco comercial e, portanto, possui vários serviços e produtos que visam o lucro, como empréstimos, financiamentos, venda de seguros, títulos de capitalização, consórcios, entre muitos outros, e possui metas formadas pela diretoria com o auxílio das Superintendências Regionais. Por ser uma empresa de tal tamanho e importância e por se tratar de uma empresa pública, onde todos os colaboradores são integrados mediante concurso público, possuindo mais estabilidade empregatícia do que empresas privadas para lutar por alguns benefícios e até decidir por paralisações, este estudo torna-se no mínimo interessante.

Segundo Becker e Ruas (1997), são raros os estudos e pesquisas no Brasil sobre os Planos de PLR, portanto, mais um motivo para o presente trabalho ter sido realizado.

Ainda segundo os mesmos autores, Becker e Ruas (1997), o tema é relativamente novo no Brasil com a publicação da Medida Provisória nº 794 apenas no final de 1994, e tem atraído os empresários, estando em crescimento a adoção destes planos nas empresas brasileiras, sendo assim, há um maior grau de importância na adoção deste tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há muito tempo as relações entre subordinados e chefes são estudadas, e ganha força na época contemporânea, principalmente após a revolução industrial onde houve avanços importantes nesta área e em muitas outras, mas apenas nas últimas décadas, os Planos de Participação nos Lucros ou Resultados são utilizados como uma ferramenta de apoio à gestão de pessoas e atualmente está sendo amplamente utilizado no Brasil.

De acordo com Hipólito (2001), em decorrência do surgimento de fatores como organizações centradas em informações; mudanças no processo de produção; trabalhos em equipe; e descentralização ou delegação de poder, percebe-se um aumento na importância de se administrar salários de maneira eficiente.

Uma abordagem teórica é de suma importância para o conhecimento do que alguns pensadores e escritores conceituados pensam e escrevem sobre os temas abordados, dando base à abordagem prática sendo que no presente trabalho é apresentado um estudo de caso da Caixa Econômica Federal.

Nesta seção, foram abordados os conceitos e pensamentos de vários autores de livros, teses, dissertações, artigos e sites de internet sobre o tema de: Planos de Participação nos Lucros ou Resultados, partindo de estudos dos sistemas de remuneração para um aprofundamento no tema principal, os Planos de Participação nos Lucros ou Resultados. Como o intuito principal da presente pesquisa é analisar os reflexos que os planos de PLR da empresa têm sobre seus colaboradores, é preciso compreender o que alguns autores descrevem sobre a motivação nas organizações, isto servirá como base para a análise com eficiência do tema principal do presente trabalho.

### 2.1 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1997), há duas formas de motivação, são elas as motivações extrínsecas que são aquelas originadas pelos meios externos ao indivíduo e a motivação intrínseca, a que nasce das necessidades internas e que tira a sua fonte de energia dessas necessidades e emoções. Como no presente trabalho, é abordado práticas que a organização utiliza para motivar ou buscar comprometimento para seus colaboradores, foi abordado apenas as motivações do tipo extrínsecas.

Compreender a motivação humana ainda é uma tarefa muito difícil, sendo que psicólogos e pessoas que ocupam cargos que envolvem o gerenciamento de capital humano

ainda trabalham muito em busca de conhecimento relacionado a este tema, talvez pelo fato da sua complexidade e subjetividade.

Para Chiavenato (1996), o que determina a complexidade e a subjetividade que envolve o tema da motivação nas organizações são as divergências individuais entre as pessoas, além de dificultarem a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em condições iguais, sendo que muitas vezes, o que parece bom para uma pessoa não o é necessariamente para outra, e há a diferença entre a época na vida da mesma pessoa, que em certo momento pode parecer algo bom e em outros momentos, não.

A motivação é algo tão individual que se relaciona com aspectos da personalidade, desenvolvimento emocional, racional, profissional e social das pessoas. Uma empresa que almeja o alcance com sucesso de seus objetivos busca manter seus empregados motivados a fim de conseguirem melhores resultados em produtividade e qualidade no trabalho.

Conforme Bergamini (1997), antes da revolução industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, gerando temor perante as pessoas. Com a revolução industrial, houve um aumento nos investimentos com o objetivo do aumento da eficiência dos processos industriais que passaram a exigir mais recompensas. A administração deveria estar buscando planos salariais que buscassem estimular os trabalhadores e maximizar os lucros.

Taylor, por volta de 1911, defendia o uso de mecanismos de controle dos subalternos para que conseguissem atingir níveis predeterminados de produtividade. Em lugar das punições, adotou-se que o dinheiro seria a melhor fonte de incentivo à motivação. Dentro deste ambiente de incentivo a máxima produção os empregados perceberam que estavam correndo sério risco, visto que os salários ficavam maiores e a organização precisaria um menor número de colaboradores para obter os mesmos resultados. Para Drucker (apud BERGAMINI, 1997, p21), “o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas, como incentivo e como instrumento administrativo”, tornando-se assim, direito dos trabalhadores.

Dentro de uma nova filosofia administrativa defendida por Elton Mayo, percebe-se a importância de se levar em conta não apenas incentivos financeiros, mas a estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento de cada pessoa e buscar a satisfação de suas necessidades sociais. Segundo Matos (1980), os aspectos sociais foram tornando-se importantes, inicialmente nas pesquisas de Elton Mayo em 1924, com a “experiência de Hawthorne” na companhia Western Electric. A experiência de Mayo considerava que com o aumento de luminosidade para os colaboradores, poderia acarretar em um aumento de

produtividade, e foi exatamente o que aconteceu, mas quando a luminosidade voltava ao nível inicial, ainda havia um aumento de produtividade. A partir daí, percebe-se que os trabalhadores são influenciados por aspectos sociais como: O relacionamento informal; a consideração pelo esforço; a sensação de serem observados e considerados como seres humanos na empresa, como aconteceu na experiência.

Dentro da Escola de Relações Humanas, o objetivo da organização era fazer com que as pessoas se sentissem úteis, importantes, e que se considerassem parte integrante de um grupo social. Os supervisores deveriam deixar claro sua preocupação e simpatia para com os problemas, as necessidades e os desejos dos empregados. Embora de maneira diferente, as empresas continuavam a manipular as pessoas no trabalho.

Nas décadas subseqüentes, continuava-se buscando novas soluções para antigos problemas de motivação. As pessoas eram consideradas como qualquer outro recurso, do qual as organizações poderiam dispor, à semelhança dos recursos financeiros ou tecnológicos. Nesta fase há muitos receituários contidos em manuais de administração de recursos humanos.

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, ainda segundo Bergamini (1997), os modelos de administração são forçados a aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais. Esses indivíduos são vistos como possuidores de habilidades e talentos únicos, portanto, cada um contribuindo de algum modo para o alcance dos objetivos da organização. Passa-se então a perceber que cada pessoa trás, dentro de si, suas próprias motivações e o que se procura é adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais da pessoa.

A motivação nas organizações, Segundo Dermeval Franco (1999), “é um processo, não um evento isolado onde aperta-se um botão e pronto... O colaborador está motivado”, e para motivar seus colaboradores Franco descreve que são muitas e simples as maneiras de reconhecer e valorizar o comportamento positivo dos colaboradores. Mas que o administrador deve lembrar-se de que não se trata de uma campanha. Portanto, o gestor deve elaborar o seu programa e treinar as chefias para fazê-lo de forma justa e honesta. Após as ações propostas, é só aguardar os resultados positivos.

Conforme Chiavenato (1996), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo próprio trabalho na empresa e aqui o papel dos gerentes assume muita importância, uma vez que se estes queiram motivar seu pessoal, aumentam as possibilidades de o fazerem se compreenderem as necessidades, as crenças e as expectativas das pessoas com relação ao trabalho.

Assim, conhecendo o potencial interno de motivação de cada pessoa e sabendo como extrair do ambiente de trabalho, as condições externas para elevar a satisfação profissional, as chances de manter uma equipe motivada e comprometida com os resultados da empresa são muito maiores, pois para Hampton (1990, p.155) “os colaboradores serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades”.

Para satisfazer as necessidades dos colaboradores, vários autores apresentam teorias diferentes, tanto das formas de satisfazer as pessoas como na hierarquia das necessidades humanas. Matos (1980), por exemplo, mostra-se a favor, tanto do uso de recompensas, como das punições para os colaboradores. Segundo ele, a recompensa e a punição devem ser bem trabalhadas pelo líder para que seja eficaz como um instrumento educativo no processo de crescimento de indivíduos e grupos.

Kohn (1998) faz uma crítica bastante intensa em seu artigo “Por que os planos de incentivos não funcionam” em afirmando que os planos de incentivo não funcionam, quando se trata de produzir mudanças duradouras de atitude de comportamento as recompensas são ineficazes, pois quando elas desaparecem os colaboradores voltam a ter seus antigos comportamentos. O autor defende a utilização de programas de treinamento e a fixação de objetivos.

Devido a elevada concorrência entre as organizações, a motivação se torna ainda mais importante, visto que pode ser uma vantagem competitiva. As organizações são feitas basicamente por pessoas. São elas as responsáveis pelas empresas existirem, funcionarem e alcançarem o sucesso, sendo assim, a capacidade, comportamentos, comprometimento, conhecimentos e habilidades que os colaboradores possuem são os fatores responsáveis pelo desenvolvimento da empresa e é o que diferencia uma empresa da outra. Dado a importância do tema, faz-se importante o conhecimento das diferentes correntes do comportamento humano presente nas organizações.

### **2.1.1 Correntes do comportamento Humano na Organização**

Para Bergamini (1997) há duas correntes principais sobre a motivação dos colaboradores nas organizações, são elas: A corrente Behavioristas, e Cognitiva, respectivamente descritas abaixo.



#### 2.1.1.1 Corrente behaviorista

Para Lobos (1979), a corrente behaviorista descende da “administração Científica” proposta por Taylor, porém, vai um pouco além. A Administração Científica adotava que o indivíduo é motivado no trabalho mediante o fornecimento progressivo de recompensas monetárias associadas diretamente ao nível de desempenho atingido por ele no cargo, já a corrente behaviorista discorda e faz ressalvas sobre a remuneração em 3 aspectos:

- a) A remuneração satisfaz apenas as necessidades materiais, as quais podem não ser prioritários para as pessoas em determinados períodos;
- b) A remuneração não conduzia à satisfação, mas reduziria a insatisfação;
- c) A remuneração, desde que associada ao êxito, seria uma recompensa desejada apenas para aqueles indivíduos que já possuem alto “nível de Realização”.

A corrente behaviorista, segundo Bergamini (1997), basicamente atribui às ações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação de comportamento motivado. Para a ciência comportamental essa denominação é errônea, mas é útil conhecermos o que os pensadores behavioristas e comportamentalistas descrevem a respeito do comportamento condicionado.

Os pensadores pressupõem que o comportamento humano pode ser planejado, modelado ou modificado por meio de utilização adequada de tipos de recompensas e de punições. Para os pensadores é preciso apenas de um estímulo que o administrador executará em seu colaborador, e uma resposta de colaborador perante aquele estímulo que será sempre igual, visto que o colaborador gosta ou não e, portanto, se motiva ou não sobre este estímulo.

Pavlov, em 1904, foi o grande precursor das idéias de “Reflexo Condicionado” com suas experiências em laboratórios e torna-se o grande ponto de partida para as teorias que surgem posteriormente sob a denominação de condicionamento. Pavlov fez experimentos onde aliou a comida a um estímulo do som de uma campainha para que cães aprendessem e mudassem seus comportamentos com o auxílio de variáveis externas a comida, no caso, o som.

Outro nome importante foi Edward Lee Thorndike que em 1911 propôs a “Lei do Efeito”. Seu experimento utilizou gatos famintos, que quando colocados em uma caixa achavam o compartimento de alimentos e foram progredindo com seus erros até chegarem ao sucesso.

Os dois experimentos acima mostram que os animais passaram a exibir novas condutas, estes comportamentos não existiam e foram estimulados por fatores extrínsecos. Os condicionamentos externos foram decisivos para que os animais conseguissem atingir seus objetivos.

Ainda segundo a mesma autora, Skinner, em 1971, elaborou a chamada teoria do condicionamento operante, cuja qual, retoma os estudos já propostos sobre recompensas por *Torndike* e trabalha com dois elementos: os reforços positivos e os negativos. O reforço negativo é considerado como todo o esforço contra ao reforço positivo aplicado logo após do mesmo que diminui a frequência do mesmo, até o seu desaparecimento. Para Skinner, o comportamento inédito provem dos conhecimentos já adquiridos presente na mente do indivíduo juntamente ao meio ambiente.

Alguns dos aspectos que os teóricos da doutrina behavioristas pecam é a suposição de que todos os homens se tornariam iguais caso estivessem a frente das mesmas situações no ambiente externo. Tais teorias também levam a crer que as pessoas estão presas a seus cargos devido a um sistema de recompensas externas, não porque possam realmente motivados por aquilo que fazem. Estas teorias não levam em conta as intenções das pessoas e ignoram *predisposições interiores*.

A satisfação das pessoas buscada com condicionamentos extrínsecos nas organizações tem efeito passageiro, não agregando valor ao comportamento do indivíduo. Ainda segundo *Bergamini* (1997), as empresas devem estar cientes de que se utilizarem estes fatores condicionantes poderá estar sujeita aos seguintes resultados:

- a) Uma reação positiva de imediato, tão logo a idéia de recompensa ou premiação é divulgada. Este efeito desejado dura normalmente em um curto prazo, no máximo durante cinco anos, não estabelecendo um novo comportamento para os colaboradores;
- b) Os custos da premiação, seja em dinheiro ou de bens palpáveis, deverão ser sempre maiores que os anteriormente utilizados, quando repeditos, para alcançar o mesmo objetivos alcançados nas outras vezes. Isto despense cada vez mais capital da organização;
- c) A quebra destes planos de recompensas acarreta insatisfação aos colaboradores que vêem como uma punição, pois tiraram deles algo que estavam ganhando. Pode pairar sobre a organização um clima de insatisfação que pode acarretar perdas a empresa;



- d) A sensação de injustiça pode fazer parte daqueles colaboradores que já ganharam as recompensas. É praticamente impossível descobrir critérios tão objetivos que permitam aos premiados sentirem-se seguros a respeito daquilo que devem fazer para não serem punidos e ganhar novamente o prêmio.

#### 2.1.1.2 Corrente Cognitivas

As teorias cognitivas, para Bergamini (1997), são também conhecidas como teorias da instrumentalidade, pelas quais as decisões de um indivíduo fazer determinada tarefa ou atividade dependem o que a determinada atividade ou tarefa pode oferecer como resultado.

A teoria descrita principalmente por Vroom em 1964, assume que os indivíduos levam em consideração, antes de executarem as ações, algumas questões, são elas:

- a) Se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado;
- b) Se tais resultados conduzirão a outros resultados;
- c) Se tais resultados têm valor.

De maneira mais ampla que as teorias behavioristas, as teorias cognitivas propõem que os comportamentos tenham sua origem na mente dos indivíduos, a resposta do comportamento tem origem nos conhecimentos armazenados das pessoas e não no meio externo do indivíduo, mas ambas correntes admitem interferência externa, sofrendo influência do meio ambiente. Há aqui a distinção de motivação extrínseca (movidas por agentes externos do indivíduo) e as motivações intrínsecas (movidas apenas de dentro das pessoas).

Se não é apenas o ambiente o responsável pelo comportamento humano, mas o sujeito como corpo, mente e consciência também tem parte ativa no processo do desenvolvimento, então se pode concluir que é na interação do indivíduo com o ambiente externo que se dá o desenvolvimento do controle, não podendo o ambiente, por si só, ter um absoluto controle sobre o comportamento, como achavam os Behavioristas.

#### 2.1.2 Teorias motivacionais

A abordagem das teorias motivacionais é relevante porque cada uma delas dá uma idéia sobre a influência da motivação sobre o desempenho no trabalho. Neste estudo será feita uma breve abordagem de quatro teorias: hierarquia das necessidades de Maslow, três

necessidades secundárias de McClelland, o modelo ERC (E-R-G) de Alderfer e teoria da motivação-higiene de Herzberg.

*a) Modelo de Hierarquia de Necessidades de Maslow*

Segundo Davis e Newstrom (1989), A. H. Maslow desenvolveu a hierarquia de necessidades. Esta teoria recebeu ampla atenção e suscitou consideráveis controvérsias.

Segue abaixo o quadro que representa a importância das necessidades pelos indivíduos proposto por Maslow, sendo que as duas primeiras raramente dominam na situação típica do trabalho, conseqüentemente, as três últimas podem ser trabalhadas no âmbito da organização.

Quadro 1 – Modelo de Hierarquia de Necessidades de Maslow:

1º
Necessidades físicas básicas
2º
Proteção e segurança
3º
Pertencer ao grupo e necessidades sociais
4º
Auto-estima e reconhecimento
5º
Auto-realização e satisfação

Fonte: Davis e Newstrom, (1989) p. 51.

Stoner (1985, apud BRONDANI e SILVA, 2003) consideram que esta teoria recebeu mais atenção dos administradores do que as outras teorias sobre a motivação porque este autor classificou de modo conveniente as necessidades humanas e também porque esta teoria tem implicações diretas para a administração do comportamento humano nas organizações.

Conforme Matos (1980), os resultados de pesquisa demonstram que o homem tipo médio é capaz de realizar:

- a) 85% das necessidades fisiológicas (ou físicas básicas)
- b) 70% das necessidades de segurança
- c) 50% das necessidades sociais
- d) 40% das necessidades relativas ao ego (reconhecimento, auto-estima)
- e) 10% das necessidades de auto-realização e satisfação

*b) Três necessidades secundárias de McClelland*

Segundo Brondani e Silva (2003), outra teoria que causou impacto na literatura administrativa é a teoria de McClelland que identificou três necessidades secundárias, também denominadas de adquiridas socialmente. Estas têm certa semelhança com as necessidades identificadas por Maslow. As necessidades secundárias descritas por McClelland são as seguintes:

- a) A motivação para o poder, que é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações. É a forma com que as pessoas vão em busca de posições onde possam influenciar os outros;
- b) A motivação para a afiliação, que é um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais e apreciar a companhia alheia;
- c) A motivação para a realização, que é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos, as pessoas colocam metas desafiadoras para si mesmas, procuram alcançar metas difíceis, valorizam o uso de *feedback* para saber como estão indo.

Contribuindo com esta teoria, Davis e Newstrom (1989) ainda adiciona uma necessidade secundária, a motivação para competência, que é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade;

*c) Modelo ERC (E-R-G) de Alderfer*

Não menos importante para o entendimento das necessidades dos indivíduos é o modelo ERC (E-R-G) de Alderfer, que é baseado nos modelos anteriores, principalmente no modelo de Maslow, mas nesta hierarquia que Alderfer propõe consiste apenas três níveis descritos na tabela abaixo.

Quadro 2 – Modelo ERC (E-R-G) de Alderfer:

1º
Necessidades de existência, ligada a fatores fisiológicos e segurança (salário, condições físicas no ambiente de trabalho, segurança no cargo, planos de benefícios, etc.)
2º
Necessidades de relacionamento, que envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas.
3º
Necessidades de crescimento, que envolve tanto auto-estima como auto-realização.

Fonte: Davis e Newstrom, (1989) p. 56.

#### d) teoria da motivação-higiene de Herzberg

Segundo Brondani Silva (2003), a teoria de Herzberg é composta por dois fatores, conforme Hampton (1990, p.170): “fatores de motivação (os que satisfazem) – realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento. Os fatores de higiene (os que não satisfazem) – administração, política da companhia, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, *status* e segurança”.

Para que uma organização atinja o sucesso e o alcance dos seus objetivos, cujo principal pode ser a própria razão da empresa existir, é preciso ter gerentes capazes e colaboradores motivados. A organização deve formular estratégias na dimensão dos recursos humanos para obter vantagem competitiva sobre o quadro de colaboradores de seus concorrentes.

Assim, o principal objetivo dos administradores de recursos humanos deve ser o de assegurar um clima organizacional propício tanto para realização humano-profissional, como para comprometimento pessoal com relação aos objetivos organizacionais. Isso faz surgir novas necessidades de estabelecimento de uma política de administração participativa.

Para Matos (1980), a motivação é identificada por Herzberg com a liberação de sentimentos de realização, reconhecimento e crescimento profissional nas possibilidades do trabalho nas organizações. Portanto, é preciso que o trabalho apresente desafios, pois estes são fatores que apresentam efeitos duradouros, gerando satisfação ao colaborador pelo resultado alcançado.

Algumas empresas, atentas a essa tendência, vêm apresentando aos colaboradores um sentido para a participação organizacional, de forma que estes percebam que seus ganhos

dependem do sucesso global da empresa, através da adoção de programas de desafios como é o caso de muitos programas de remuneração variável.

## 2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo o Dicionário Brasileiro Globo o ato de comprometer é: Empenhar; arriscar; aventurar; expor a algum perigo ou desaire: comprometer sua dignidade; colocar em má situação; obrigar-se; estabelecer compromisso; *assumir responsabilidade grave; contrair obrigações; expor-se.*

Dentro desta definição, podemos ligar o comprometimento às organizações atuais. Neste contexto podemos verificar que o comprometimento do indivíduo com a empresa é assumir responsabilidades graves por ela, contrair obrigações, expor-se e até mesmo colocar-se em má situação para com a organização.

Para Bastos (1994, apud COSTA, 2000), comprometer-se é muito relacionado com a ação, comportando-se de determinada forma. Quando se afirma que o indivíduo é comprometido com determinada ação, como por exemplo, seus deveres, significa que este fez ou faz os mesmos, ou até mesmo inúmeras outras coisas ligadas a eles de uma ou de outra forma.

Ainda para Costa (2000) o comprometimento organizacional é considerado como um *laço psicológico entre o indivíduo e a organização que pode ser influenciado pela socialização das suas experiências anteriores, diversidade e complexidade das atividades desempenhadas e pela existência de uma estrutura organizacional desejada.*

Sendo assim, o comprometimento organizacional pode ser trabalhado pela organização que deve ser sempre a fim de buscar um nível maior de seus colaboradores. Colaboradores comprometidos, que se submetem a assumir responsabilidades graves e obrigações pela empresa só são adquiridos se os mesmos sentirem-se muito satisfeitos com a organização, com a forma de gestão da empresa e se a empresa concede possibilidades para que todas as suas necessidades sejam alcançadas.

Dentro deste aspecto de buscar um comprometimento maior de seus colaboradores, há instrumentos e atividades que a empresa pode estabelecer e muitas destas empresas utilizam os sistemas de remuneração.

## **2.3 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO**

Os sistemas de remunerações são utilizados pelos administradores de recursos humanos como um instrumento de auxílio para o alcance dos objetivos propostos pelas organizações, e vem sendo utilizados desde o fim da escravidão. Os administradores que atuam na área de Recursos Humanos (RH) são vistos por muitos executivos, segundo Chiavenato (1996), como prestadores de serviços responsáveis por atividades burocráticas e rotineiras, e em determinadas atividades como recrutamento, seleção e remuneração as tomadas de decisões são vistos como centralizadores. Nestas atividades as tomadas de decisões são de responsabilidade do administrador de RH, e para muitos executivos estas decisões possuem pouca visibilidade e transparência e são tomadas com certa arbitrariedade o que provoca, nestas decisões, certa marginalidade em relação as principais tomadas de decisões da organização.

Há várias formas de uma empresa remunerar seus colaboradores, dentre elas, a principal é a remuneração monetária, é ela, que no mundo capitalista, faz “girar” a economia injetando dinheiro na sociedade que volta por meio de compras de produtos ou serviços para outras empresas que pagam seus colaboradores e assim por diante.

Nas últimas décadas há estudos na busca da forma ideal, se há alguma forma ideal, para as remunerações dos empregados nas empresas, dentre elas podemos destacar muitas formas como a adoção de benefícios (assistência médica, auxílio-doença, complemento de aposentadoria, entre outras), participação dos empregados nos lucros da empresa, pagamento por desempenho, entre outras, mas todas elas buscam praticamente a mesma coisa: um maior comprometimento e motivação por parte dos colaboradores e assim maiores lucros para a empresa.

Os sistemas de remunerações podem ser divididos em duas partes: o sistema tradicional de remuneração e o sistema de remuneração estratégico, comentados a seguir.

### **2.3.1 Sistema Tradicional de Remuneração**

Segundo Costa (2000), o desenvolvimento econômico e tecnológico do Brasil já iniciou com um atraso de cerca de 150 anos em relação aos países mais desenvolvidos como os Estados Unidos. No Brasil os investimentos em tecnologia e produção ainda revelam-se maior que a preocupação por parte dos empresários nos investimentos nas pessoas. O século

XX iniciou-se com os estudos de Taylor sobre condições nas organizações que enfatizavam o aumento da rapidez, a eficiência e a eficácia da produção industrial.

Os sistemas tradicionais de remuneração são baseados em cargos (importância hierárquica e responsabilidade) e funções da empresa, tornando-se empresas hierárquicas e burocráticas segundo seu quadro de colaboradores. As empresas estão mudando e os sistemas de relacionamento entre as empresas e seus clientes (interno e externo) precisam avançar para a própria sobrevivência no mercado.

Segundo a literatura específica do tema, a maior parte das organizações, ainda hoje, utilizam sistemas de remunerações tradicionais, mesmo as empresas mais inovadoras. Tal atitude, segundo Wood Jr e Picarelli Filho (1996), abrange muitas desvantagens competitivas e dificuldades no alcance dos resultados da empresa. As desvantagens que o autor cita para a empresa que utilizam as remunerações tradicionais são: a inflexibilidade de tratar diferentes de forma homogênea; a falta de visão do objetivo da organização pelos colaboradores; os sistemas tradicionais são trabalhosos a medida que há uma manutenção trabalhosa, tempo gasto em comitês de avaliações, dificuldade em avaliar cargos e vida curta das avaliações; ligações hierárquicas conservadoras; dificuldade nos processos de mudanças e a divergência entre a visão da estratégia da empresa.

Segundo Pontes (1998, *apud* MOURA e CLARO, 2004, p. 20), os componentes do sistema de remuneração tradicional são: A descrição de cargos feito por meio de entrevistas e observações analisando as atividades realizadas pelos empregados, a avaliação de cargos que consiste em transformar parâmetros qualitativos em quantitativos para que seja possível a comparação entre os cargos, o uso de faixas salariais que compreendem os limites máximo e mínimo que a empresa pretendem pagar por cada cargo, a política que reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários e a pesquisa salarial que considera os salários de mesmo cargo ou de cargos similares presentes no mercado traçando um parâmetro nas faixas salariais da empresa.

Conforme estudo da American Compensation Association descrito pela equipe Wood Jr. E Picarelli Filho (1996), envolvendo 46 empresas de 21 setores demonstra que são dois os fatores principais que influenciam mudanças nos sistemas de remuneração:

a) As pressões advindas do mercado que demanda novas diretrizes estratégicas para fazer frente a condições competitivas;

b) Mudanças na estrutura como fusões e aquisições, *downsizing*, entre outras que provocam o realinhamento dos sistemas.



Os mesmos autores corroboram que “a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade”, fazendo da remuneração uma catalisador na busca do sucesso empresarial.

### 2.3.2 Sistema de Remuneração Estratégico

Para Colella (2005), o termo Remuneração Estratégica é uma forma global de se dirigir a um conjunto de medidas e ações voltadas à administração das contrapartidas, monetárias ou não, que podemos dispor na gestão empresarial. Para ele, esta remuneração geralmente, abrange práticas e políticas voltadas à: Remuneração fixa e Remuneração Variável, sendo que o primeiro são os valores pagos a título de salário base, e ainda os itens referentes à política de benefícios e no segundo, enquadram-se os valores pagos a título de participação nos lucros (PLR), bônus por alcance de resultados, comissões, participação acionária, entre outros.

Wood Jr. E Picarelli Filho (1996) classificam em grandes grupos as possíveis remunerações estratégicas que podem ser adotadas pelas organizações além da remuneração tradicional, ou funcional, são elas: a remuneração por habilidade; salário indireto; remuneração por resultados e participação nos lucros; participação acionária; e alternativas criativas. Há autores que fazem menções a outro tipo de remuneração, a remuneração por competência.

A **remuneração por habilidade** surgiu nos últimos dez anos pelas novas tendências de estruturas organizacionais que contém um menor número de níveis hierárquicos e maior nível de autonomia e amplitude de responsabilidade, tanto para indivíduos quanto aos grupos; a valorização do trabalho em equipe; aumento da exigência de pessoas “multiespecializadas”; foco no aperfeiçoamento contínuo e busca por redução de custos de pessoal.

A remuneração por habilidade liga o colaborador à amplitude, profundidade e características das habilidades que são capazes de efetivamente utilizar e deixa de ser vinculada ao cargo exercido passando a ser ligada diretamente ao empregado.

Segundo Hipólito (2001) “o pagamento por habilidades foca a pessoa e não o cargo como parâmetro principal para justificar diferenciações salariais”, este tipo de pagamento ultrapassa os limites impostos pelo conceito de cargos e estimula o desenvolvimento contínuo dos profissionais.



É preciso de um mapeamento das habilidades para verificar a valorização de cada indivíduo, que podem receber diferentes pesos de acordo com a dificuldade para o aprendizado da habilidade ou conforme sua valorização no mercado de trabalho e parte, normalmente, das seguintes propostas:

- a) Inicia-se com a análise dos cargos atuais e das características dos profissionais que obtêm os melhores desempenhos na execução desses cargos. As características que diferenciam estes profissionais dos demais devem ser valorizadas e estimuladas.
- b) Alternativamente, sugere-se que se faça uma reflexão dos objetivos estratégicos da companhia para identificar quais são as capacidades necessárias para atingi-los, são estas capacidades que se almejam das habilidades.

Segundo Lopes (2003), a Remuneração por Habilidades, pelo menos a princípio, trabalha em um nível operacional. As habilidades estão ligadas a procedimentos que não variam muito, como habilidades específicas para linhas de montagem ou para atendimento aos clientes. Essas habilidades possibilitam a sua Identificação, Observação, Mensuração, Treinamento e Certificação. Esta remuneração pode oferecer vantagens como, por exemplo, os colaboradores, que se tornam multihabilitados e podem substituir outras funções em eventuais problemas sem perder a qualidade. Também há desvantagens nesta remuneração como o custo financeiro elevado, pois gera um grande número de treinamento extensos.

Segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (1996) o **salário indireto** consiste em benefícios que as empresas podem oferecer a seus colaboradores, como: Complemento a aposentadoria; assistência jurídica; assistência médica; instrução de filhos; combustível e até estacionamento no local de trabalho.

Os benefícios, que são o salário indireto, fazem parte de um importante *mix* total da remuneração sendo que seu custo pode significar um grande dispêndio monetário. Sua implantação pode ter impacto sobre a imagem externa da empresa e seu principal objetivo é fomentar a qualidade de vida dos colaboradores.

Os salários indiretos significam benefícios importantes nas organizações sendo um fator importante de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (1996), os salários indiretos contem uma importante parte do *mix* total de remuneração dos colaboradores. Seu custo é significativo para a empresa e deve ser objeto de constante

atenção e deve ser estudada e implantada da melhor forma possível para que os colaboradores sintam-se bem remunerado pelos serviços prestados sem comprometer a liquidez da empresa.

A **participação acionária** ainda é pouco utilizada no Brasil pela sua complexibilidade que implica em legislações trabalhistas e regulamentação no mercado financeiro. Este tipo de remuneração não implica em desembolso da empresa, sendo que o colaborador recebe ações da empresa, tornando-se co-proprietário da empresa, isto busca um maior comprometimento em longo prazo do colaborador para com a empresa.

Neste modo de remuneração a empresa disponibiliza uma pequena parte de suas ações para os colaboradores que se tornam acionistas e com isso, visam o melhor possível para a empresa que, afinal, é deles também, e, portanto, ganham financeiramente com isso.

As **alternativas criativas** são criadas em busca de motivações e desempenho de várias formas como o uso de recompensas, a motivação dos colaboradores pode ser atingida por vários métodos e cabe a empresa achar alguma forma, deixando seus colaboradores comprometidos com os objetivos propostos pela empresa.

Estas alternativas incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento do colaborador.

De acordo com Wood Jr. E Picarelli Filho (1999) há também a **remuneração por competências** e foi criada devida há muitos fatores como: o crescimento do setor de serviços acompanhado pelo aumento de profissionais qualificados; a ascensão das empresas de conhecimento intensivo; a reestruturação de empresas com a implementação de sistemas mais flexíveis; entre outros.

A remuneração por competências difere da remuneração de habilidades pela segunda ser o trabalho operacional, caracterizado pela reprodutibilidade, variedade controlada e predictibilidade. O tipo de trabalho do primeiro é o de profissionais executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.

Segundo Lopes (2003), esta remuneração se baseia na combinação de habilidades/qualidades específicas, comportamentos e conhecimentos que a organização considera importantes para o seu sucesso.

Para executar este tipo de remuneração, os profissionais de RH deverão envolver as atividades como recrutamento, seleção e treinamento para selecionar e definir as competências necessárias e os comportamentos; determinar como as competências serão adquiridas e avaliadas; desenvolver uma maneira efetiva de se medir a demonstração das competências e determinar como assegurar valor agregado por custos.

A **remuneração variável** faz parte das remunerações estratégicas utilizadas pelas empresas nos últimos anos que segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (1996, p. 40), são utilizadas nas empresas no sentido que abrangem todo o contexto organizacional, levando-se em consideração a Estratégia, a Estrutura e o Estilo Gerencial, chamados de os 3 Es pelo autor. Também para a remuneração estratégica é levado em conta, segundo o autor, a responsabilidade, atividades e outros valores do colaborador, como competência e desempenho. A remuneração estratégica serve como catalisador na estratégia da empresa, constituindo motivação e harmonização de interesses em uma visão comum na organização.

Segundo Dellagnelo (1996), a remuneração variável não é prática recente, em outros países esta estratégia de remuneração é utilizada em larga escala, mas no Brasil o tema parece ainda estar ganhando força com as empresas, mesmo em tempo posterior, que buscam flexibilização de suas estruturas e práticas.

Ainda a mesma autora descreve que

A crença na motivação dos empregados pelo oferecimento de recompensas futuras, tem seus limites já bastante discutidos pelas teorias motivacionais e aplicações comportamentalistas na administração. Contudo, como ressaltam outros autores da área, a remuneração variável não se reduz ao pagamento por peça, conforme abordagens tayloristas de produção, mas na prática amplia-se na medida em que apresenta-se como uma estratégia flexível de remuneração mas adequada às complexidades da realidade organizacional.

De acordo com Hipólito (2001), “o comprometimento condiciona-se à criação de condições pela organização que atendam às necessidades e expectativas de seus colaboradores”, ainda o mesmo autor descreve que o salário não deve ser visto como elemento capaz de garantir o comprometimento dos colaboradores, tendo seu efeito direto limitado a comportamentos positivos pontuais, de curto prazo.

Segundo Chiavenato (1996, p. 153), Estamos na era da remuneração variável, onde cada vez mais empresas estão aderindo e está diretamente ligada aos incentivos ao aumento da produtividade das pessoas nas organizações. O conceito de remuneração variável, segundo ele, é “a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do colaborador.” Que geralmente é de caráter seletivo podendo abranger equipes ou apenas o colaborador e depende dos resultados gerais alcançados da empresa no período e tem como objetivo básico de fazer os colaboradores aliados e parceiros nos negócios da empresa.

Vários outros autores também ligam a remuneração estratégica à motivação dos colaboradores. Chaves (1992) descreve a motivação como um estado interno do indivíduo, que empurra e orienta o comportamento. A motivação segundo eles é transformada no ciclo de vida do indivíduo há todos os instantes e por isto, se esta variável for bem trabalhada pela organização o indivíduo acabará desempenhando melhor suas atividades melhorando os resultados da empresa.

A remuneração variável é apenas uma das muitas possibilidades para a organização incentivar e motivar os colaboradores e é também de suma importância principalmente no mundo contemporâneo onde a competitividade entre as organizações é maior e é acirrada a disputa de profissionais de talentos cujas empresas buscam atrair e manter os colaboradores mais qualificados.

Segundo Dellagnelo (1996), a remuneração variável é considerada por muitos autores, consultores e gerentes, como uma tendência da administração de recursos humanos para o futuro e que deve ser feita como apoio de teorias provenientes da análise organizacional, utilizando-se do referencial a respeito de modelos de eficácia que pode enriquecer o tema, isto é, a remuneração variável pode fazer parte dos modelos de eficácia, além disto, a mesma autora defende a utilização da remuneração variável como forma de ligar a empresa à nova realidade de flexibilização, tentando aliar o comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando sua remuneração ao desempenho alcançado.

Segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (1996), as práticas de remuneração vinculada ao desempenho dos colaboradores estão presentes nas organizações desde o início do século XX nos prêmios por produtividade ou pagamento por peça e hoje a remuneração variável pode ser dividida em dois grupos: A participação nos lucros e a remuneração por resultados cuja primeira possui participação baseada aos resultados globais da empresa e o segundo referente às metas e objetivos negociados entre a empresa e os colaboradores.

## **2.4 A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS**

A Participação nos lucros ou resultados é uma das formas que as empresas utilizam dentre as possíveis de remunerações variáveis. Segundo Sorasate (1968) a participação nos lucros é uma modalidade especial de retribuição do trabalhado e possui alguns pontos de contato com os sistemas referidos e com remunerações suplementar variáveis que integram o direito do trabalho, como os prêmios concedidos pelo empregador, as comissões nas vendas e as gratificações.

Ainda segundo o mesmo autor, a primeira atitude de ordem legal sobre o assunto coube a Napoleão Bonaparte que em 15 de outubro de 1812 regulou a participação dos atores de teatro da “Comédie Française” nos lucros líquidos das atividades. Os atores recebiam um valor, calculado no fim do ano, com o lucro dividido em 24 quotas, sendo 22 divididas entre os atores associados. Napoleão também estipulou diferenças entre as quotas para cada autor, dando mais aos mais famosos e antigos no teatro.

Leclaire, em 1843, foi o primeiro a utilizar a participação nos lucros como conhecemos hoje e é tido como pioneiro da idéia. Leclaire era proprietário de um atelier de pintura que também lidava com vidraçaria. Como havia reflexos negativos na situação econômica provocada pelo liberalismo *enragé* na Europa sobre as relações entre o capital e o trabalho o inteligente proprietário resolve distribuir parte dos lucros auferidos durante o ano com os quarenta empregados da empresa com o auxílio do balanço de sua empresa.

Segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (1996), a adoção de formas de remuneração vinculadas aos desempenhos dos colaboradores está crescente em todo o mundo e esta recente popularidade é consequência direta de mudança organizacional que as empresas vêm sofrendo como o enfoque em trabalho em equipe, melhoria contínua e orientação para resultados. Há objetivos básicos da adoção da remuneração variável pela empresa: (a) incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua; (b) partilhar dos resultados alcançados da empresa; (c) transformar custo fixo em custo variável.

No caso de participação nos lucros, as remunerações são distribuídas pelas empresas aos seus empregados e são retiradas do lucro da empresa. Segundo Berger & Berger (2000) estes tipos de remunerações podem ter vários formatos: a empresa pode pagar uma porcentagem fixa de seus lucros contábeis depois de impostos; pode dividir uma porcentagem do lucro que exceder uma medida de retorno; pode pagar uma porcentagem do lucro que exceder o lucro orçado.

Os planos de participação nos lucros são utilizados como uma forma de incentivo para os trabalhadores agirem de acordo com os interesses da empresa, ao invés de buscarem apenas satisfação de seus próprios interesses.

Chiavenato (1992) aborda que os Planos de PL (Participação nos Lucros) têm como objetivo básico o de *introduzir, nos empregados, um sentido de participação organizacional* das suas colaborações pelo lucro da empresa, mas que este plano, quando abrange um agregado muito grande de pessoas, pode não visualizar, por parte do indivíduo, de que está recebendo uma recompensa pelo seu próprio esforço na organização.

Ainda segundo o mesmo autor, os planos de Participação nos Lucros devem ser implantados apenas no final da implantação da administração participativa, pois, ao contrário, pode não funcionar.

Para Dieese (Departamento Sindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômico – 1998) a participação nos Lucros (PL) acontece quando se estipula um percentual do lucro da empresa a ser distribuído entre os trabalhadores. A forma de apuração dessa participação é mais simples que a participação nos resultados ou da forma mista, é feita definindo-se um indicador de lucratividade da empresa (por exemplo, o lucro líquido do balanço) e negocia-se, junto com os empregados, um percentual a título de participação nos lucros. A dificuldade que a Dieese aponta desse tipo de negociação está na pouca transparência das empresas brasileiras em relação à divulgação pública do seu resultado financeiro, na falta de obrigatoriedade de publicação de balanços por parte das empresas limitadas (que não são S/A), na falta de familiaridade do trabalhador com os sistemas de contabilidade e, especialmente, na possibilidade de manipulação dos resultados dos balanços, através de artifícios contábeis.

Dessler (1996), em seu estudo, analisa algumas empresas de sucesso como o J. C. Penney Company, Federal Express e Bem & Jerry's que adotam planos de incentivo aos colaboradores como, por exemplo, a participação nos lucros e afirma que “Você não pode comprar o comprometimento, mas as empresas de grande comprometimento sabem que não podem obtê-lo sem as saudáveis recompensas extrínsecas”. Dessler mostra-se satisfeito com o uso de recompensas extrínsecas como instrumento para o comprometimento e aconselha que as empresas elaborem um plano de pagamento que estimule os colaboradores. Eles “devem ter uma vantajosa participação dos lucros nos anos prósperos e participar das quedas econômicas nos anos adversos”.

Kohn (1993), não cita diretamente os planos de participação nos lucros ou resultados, mas mostra-se muito insatisfeito na adoção por parte das empresas de recompensas para o incentivo dos colaboradores. Para o autor, a empresa precisa passar para os colaboradores um pensamento de que eles fazem parte de uma empresa e precisam de comprometimento com ela e não se trata apenas de uma recompensa. É preciso trabalhar para que os planos tragam motivações intrínsecas (duradouras) e não apenas extrínsecas (passageiras).

Como dito anteriormente, há a remuneração baseada na participação nos lucros e a remuneração baseada nos resultados, Segundo vários autores como Wood Jr. E Picarelli Filho (1996) e Becker e Ruas (1997), a participação nos lucros não utiliza formulas ligando desempenho a algum indicador almejado pela empresa e não está necessariamente ligada a



práticas de administração participativa, as recompensas são distribuídas pelos resultados globais da empresa depois que os colaboradores alcançaram certo nível, se este nível não for alcançado, a empresa não precisa necessariamente distribuir seus lucros, o que desvenda uma grande vantagem deste plano.

Quadro 3 – Vantagens e Fatores Condicionantes da Participação nos Lucros.

<b>VANTAGENS</b>	<b>FATORES CONDICIONANTES</b>
Aumenta, entre os colaboradores, a compreensão da natureza do negócio;	Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para estimular esforços e para representar risco de perda;
Reforça importância da convergência de esforços;	
Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;	Transparência na divulgação dos resultados;
Reduz resistência a mudanças;	Visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.
Aumenta a pressão dos colaboradores por sistemas de gestão mais eficazes.	

Fonte: Wood Jr. E Picarelli Filho (1996)

Segundo Rosa (2000), as principais vantagens do programa de participação nos lucros são: se houver prejuízo, não haverá pagamento da participação; o programa motiva a união de esforços e trabalhos em equipe para o mesmo objetivo; alivia as pressões sobre departamentos ou unidades, pois a meta é para toda a empresa; aumenta a exigência dos empregados de melhorias nos sistemas da empresa; melhora a qualidade, e reduz custos.

As principais desvantagens do programa de participação nos lucros Segundo Rosa, (2000), são: a análise dos demonstrativos financeiros, dos quais se extrai o lucro é complexa, exigindo muitas vezes treinamento e conhecimentos específicos dos empregados; essa dificuldade de compreensão pode levar à falta de credibilidade e transparência do programa; os empregados podem se sentir desmotivados, se acharem que os pagamentos foram insuficientes ou se acharem que o resultado apresentado pela empresa está incorreto; o programa exige que a empresa exponha informações contábeis que os empresários nem sempre querem revelar, por considerá-los confidenciais; os demonstrativos são elaborados de acordo com o regime de competência. O bom resultado no demonstrativo pode não ser um regime de caixa real, e, sendo assim, o desprendimento de capital para o pagamento do plano pode afetar a liquidez da empresa.

A distribuição baseada nos resultados ou nos desempenhos é distribuída de forma individuais ou grupais, e compreende em um bônus ao atendimento das metas preestabelecidas pela empresa. A empresa, assim, pode escolher algum ou alguns indicador(es) para que os colaboradores busquem como metas no período, e não apenas o fator monetário.

Segundo Allcon Consultoria, o PPR (Programa de Participação nos Resultados) é um dos principais instrumentos para a busca de melhorias de resultados da empresa. Mesmo sem a incidência de encargos trabalhistas, o PPR não substitui os salários, mas serve para a empresa, principalmente, gerar ganhos substanciais, pois possibilita que os comprometidos partilhem do incentivo gerado.

Quadro 4 – Vantagens e Fatores Condicionantes da adoção de Planos de Remuneração por Resultados pela empresa.

<b>VANTAGENS</b>	<b>FATORES CONDICIONANTES</b>
Reforça cultura participativa e trabalho em grupo;	Estruturas organizacionais pequenas para que o vínculo entre ação e resultado seja claro;
Melhora coordenação do trabalho;	Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes;
Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;	Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo;
Leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos;	Grupos maduros e capacitados;
Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão;	Objetivos factíveis;
Reduz resistência a mudanças;	Cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão.
Aumenta a pressão dos colaboradores por sistemas de gestão mais eficazes.	

Fonte: Wood Jr. E Picarelli Filho (1996)

As principais vantagens do programa de participação nos resultados segundo (Rosa, 2000) são: o programa é estabelecido com base em metas e objetivos específicos ou indicadores, facilitando assim, o seu alcance; devido ao fato das metas estarem acessíveis aos empregados, existe uma credibilidade maior; por ser um programa mais simples, facilita a apuração e o entendimento dos resultados por parte dos empregados; os resultados são medidos sobre indicadores já conhecidos; o programa estimula o trabalho em equipe, e reduz a resistência à implantação do programa; aumenta a exigência dos colaboradores por sistemas de melhorias na empresa, e favorece o conhecimento do desempenho de unidades ou filiais; o



plano realça a melhoria da qualidade, e incentiva inovações de produtos e processos, além de reduzir custos; requer menor exposição de dados pela empresa.

A principal desvantagem do programa de participação nos resultados segundo o mesmo autor é que se as metas são alcançadas, há o pagamento de um salário variável ao colaborador, mesmo se a empresa apresentar prejuízo no exercício.

Para a Allcon Consultoria o PPR deve ser utilizado para: Comprometer todas as áreas, setores e indivíduos com os resultados almejados pela empresa, orientando seu foco para a constante melhora dos processos internos; mudar o comportamento e atitudes dos colaboradores, buscando uma maior participação e cooperação independente da área ou setor do indivíduo; formar um novo modelo de gestão, favorecendo o incremento em níveis de qualidade, produtividade, *market-share* e posicionamento comercial; e reduzir custos, desperdícios, perdas, inadimplência, retrabalho e conflitos pessoais.

Para a Dieese na participação nos resultados (PR)

São negociadas metas de produção, redução de custos, de absenteísmo etc. O pagamento da PR fica vinculado ao cumprimento das metas, que, dependendo da negociação, podem ser de alcance muito difícil ou podem levar a um aumento do ritmo de trabalho, da jornada e da ocorrência de doenças profissionais e acidentes de trabalho. Por outro lado, abrem a possibilidade de se submeterem as condições de trabalho à negociação coletiva.

Também há a forma mista, que segundo a Dieese é negociada participação nos lucros e nos resultados, ao mesmo tempo. Alguns acordos trazem a fixação de metas a serem atingidas, mas o pagamento só é realizado se a empresa registrar um determinado percentual de lucro (participação condicionada); neste caso, corre-se o risco de haver o empenho dos trabalhadores para alcançarem as metas, mas a empresa não apresentar lucro por motivos que independem dos colaboradores.

A PLR, para Becker e Ruas (1997), também é uma junção dos dois planos, pois, embora os requisitos dos benefícios estejam baseados na obtenção de resultados específicos como os indicadores, a empresa apenas distribuirá os resultados se uma taxa de lucratividade pré-estabelecida for alcançada.

O direito do trabalhador à participação nos lucros, ou resultados, está previsto no artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal, e é relevante destacar a cláusula “desvinculada da remuneração”, o qual diz: Art. 7º: São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social.

Segundo Hashimoto (2006),

A obrigatoriedade ou da facultatividade do plano de participação nos lucros ou resultados, ainda não é pacífica nos Tribunais do Trabalho. Essa questão deve ser examinada sob duas perspectivas diferentes. Primeiramente, no que toca a obrigatoriedade do cumprimento da obrigação assumida pelo empregador, caso instituída no âmbito da empresa, quer através de acordo coletivo, quer através de comissão de empregados. Nesse caso, a natureza da obrigação é contratual e, por isso, exigível.

A segunda perspectiva é a da obrigatoriedade da instituição de um programa de participação nos lucros ou resultados, que é inexistente, salvo se houver obrigação assumida em convenção coletiva. É que a lei nº 10.101/2000 não prevê sanção alguma para a ausência de um acordo de participação nos lucros ou resultados.

Torna-se importante sabermos o que a lei diz no âmbito nacional sobre a participação nos lucros ou resultados para termos o que se pode e deve ser feito na adoção destes planos por uma empresa. A lei que regulamenta a participação nos lucros ou resultados é a lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

Para a empresa usar o Plano de Participação nos Resultados (PPR) ou a forma mista (PLR) é necessário que possua avaliadores de desempenho. Para Dellagnelo (1996) As atividades de avaliação de desempenho e remuneração começam a ser reconsiderados nas empresas que buscam adotar procedimentos que se adequem às mudanças estratégicas pelas quais as organizações vem passando. O estabelecimento de metas e resultados é momento fundamental da definição dos rumos desejados pelas organizações. Os avaliadores de desempenho têm como função básica a medição dos indicadores propostos pelas empresas para servirem como metas, para responder se os colaboradores realmente alcançaram as metas na empresa. Segundo Melo Reis (2001), a estrutura do *Balanced Scorecard*, que incentiva a determinação de objetivos estratégicos, metas e indicadores e é totalmente compatível com o que exige a lei nº 10.101. Segue abaixo, a descrição da referente lei e logo após a definição do *Balanced Scorecard*, que pode ser de grande utilidade para determinar os critérios da participação nos lucros ou resultados das empresas.

#### **2.4.1 Lei 10.101**

A remuneração variável é uma tendência na atualidade nas relações capital – trabalho. A participação nos lucros e resultados é a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil, pois sua implantação tornou-se obrigatória com a edição da Lei 10.101 de

19/12/2000. Nesta lei estão os artigos e incisos que estão em vigor atualmente e faz-se importante para o entendimento da aplicação em uma empresa que por sua vez precisa cumprir esta lei e aos colaboradores que adquirem benefícios legais com esta lei.

Após a edição sucessiva de várias Medidas Provisórias, a Lei 10.101 de 19/12/2000 regulamentou e dispôs sobre a obrigatoriedade de programas de participação nos lucros e resultados.

Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

O Art 7º da constituição de 1988 descreve que: São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

Segundo a mesma lei, no artigo 2º, a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo, são eles:

**a)** comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

**b)** convenção ou acordo coletivo.

É preciso que os instrumentos decorrentes da negociação constem regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados alguns critérios e condições: (como, por exemplo, indicadores).

A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade. Isto é uma vantagem enorme para a empresa, visto que neste tipo de remuneração não incidirá encargos trabalhistas.

Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

É vedado por esta Lei o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

As participações serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

A legislação brasileira não faz distinção entre participação nos lucros (*profitsharing*) e participação nos resultados (*gainsharing*). A definição depende dos objetivos pretendidos pela empresa ao adotar o programa. Se ele foi entendido como uma imposição legal, ou um instrumento capaz de reduzir pressões sindicais, a tendência será a implantação de um modelo baseado nos lucros (Gonçalves, 1996).

Para que a empresa implante a remuneração variável com sucesso é preciso que sustente alguns aspectos como, por exemplo, a medição dos resultados alcançados pelos colaboradores em seus respectivos segmentos na organização. Não basta o acompanhamento e controle apenas do aspecto financeiro, e sim de todos os indicadores almejados no período pela empresa.

#### **2.4.2 Avaliador de desempenho (Balanced Scorecard (BSC))**

Existem poucos instrumentos que auxiliam empresas na gestão de seu desempenho econômico-financeiro, social, cultural, ambiental e geográfico ao longo do tempo. Há o surgimento de algumas ferramentas como instrumento externo, Segundo Fialho (2006, p.162), os Indicadores de Sustentabilidade, que permitem às organizações comunicar as ações, no sentido de melhorar seus desempenhos nos aspectos mencionados. O BSC tem como objetivo de integrar as dimensões de sustentabilidade, visando identificar os fatores críticos relacionados a essas dimensões.

O Balanced Scorecard, que traduzido ao pé da letra significa “Cartão de Marcação Equilibrado”, segundo Kaplan e Norton, (1997), reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e

longo prazo, sendo medidas financeiras ou não, entre alguns indicadores de ocorrências e tendências e entre perspectivas internas e externas.

Segundo Radunz (2002),

o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: **financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.**

Para Fialho (2006, p.162), o BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial que adota que os indicadores financeiros sozinhos não são suficientes para avaliar o desempenho da organização. Ele complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

Este conjunto de indicadores deve ser escolhido, conforme os próprios criadores desta ferramenta, levando-se em consideração aspectos da empresa, como a visão, missão e estratégia adotada, em um processo de *top down*, ou seja, desdobramento hierárquico. O BSC torna-se um importante instrumento para a estratégia organizacional se formulada orientada para a mesma, também é útil para “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico” (Kaplan e Norton, 1997).

Segundo Pedro (2003), todos os gestores de departamentos ou linhas de produção almejam construir um instrumento capaz de mostrar a situação em cada momento de sua área. O BSC é uma ferramenta que vai muito além do que se pode extrair de um mero conjunto de indicadores, permite que a organização:

- a) Crie uma visão integral da organização e a sua situação atual;
- b) Olhar para frente de forma pró-ativa;
- c) Alinhar a estrutura organizacional;
- d) Estabelecer iniciativas orientadas a estratégia;
- e) Influenciar os comportamentos das pessoas chaves.

As medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para todos os colaboradores da organização, tanto os colaboradores da linha de frente que precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações e os altos executivos que precisam reconhecer os vetores do sucesso, em longo prazo. (Radunz, 2002).

Radunz (2002) vai um pouco além de Pedro (2003). Para o primeiro, o BSC pode ser utilizado para:

- a) Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- b) Comunicar a estratégia a toda empresa;
- c) Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- d) Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentais anuais;
- e) Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- g) Obter “feedback” para aprofundar o conhecimento da estratégia e □perfeioa-la.

O BSC é importante para as empresas e para o estabelecimento de estratégias, pois *medir é importante. O que é estabelecido em termos quantitativos é mais facilmente gerenciado.* Conforme Radunz (2002), o sistema de indicadores afeta fortemente nos comportamentos das pessoas dentro e fora da organização. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades. Muitas empresas ainda defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, atribuindo o desempenho da organização apenas com medidas financeiras.

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genéricas e integrados que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, colaboradores e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

Melo Reis (2001), em seu estudo sobre a utilização do *Balanced Scorecard* para auxiliar na determinação da participação dos colaboradores nos lucros e resultados das empresas, concluiu que é possível que as empresas venham utilizar esta ferramenta para devidos fins. O BSC satisfaz e vai a favor da lei nº 10.101, onde transmite que é de preferência da organização a determinação do indicador a ser buscado para a distribuição dos benefícios, podendo ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; ou programas de metas, resultados e prazos. O *Balanced Scorecard* pode ser coerente com a

estratégia da empresa, auxiliando nas metas que a empresa estabelece como indicadores para a participação dos colaboradores nos lucros e resultados da empresa, envolvendo todas as pessoas da organização, tanto a alta administração como os colaboradores em geral.



### 3 METODOLOGIA

A elaboração da metodologia constitui na apresentação das ferramentas e critérios empregados para a realização da pesquisa e permite compreender os passos dos métodos e técnicas que foram utilizados para a realização do trabalho que tem como consequência a contemplação dos objetivos propostos.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

As características da pesquisa, segundo Santos (1999) possuem certos critérios de natureza metodológica de uma pesquisa. São eles:

- a) **Por objetivos;**
- b) **Por procedimentos de coleta; ou**
- c) **As fontes de informações.**

O critério usado por objetivos possibilita à pesquisa ser do tipo exploratório, descritivo ou explicativo.

Esta pesquisa, no âmbito **dos objetivos**, caracteriza-se como pesquisa descritiva conclusiva. Descritiva, para Santos (1999), é um levantamento das características conhecidas, que pertencem ao fato, fenômeno ou problema. Geralmente a pesquisa descritiva é feita mediante levantamento ou observações sistemáticas do fenômeno escolhido para se pesquisar. O pesquisador não manipula os fatos, que devem ser observados, registrados, analisados, classificados e devidamente interpretados. A pesquisa também se caracteriza como conclusiva, porque se pretende concluir, ao final da pesquisa, sobre os objetivos propostos.

O critério **por procedimentos de coleta** pretende organizar o processo para o pesquisador a partir dos dados coletados. A forma de coleta de dados da presente pesquisa é nomeado por pesquisa ex-post-facto, que segundo Santos (1999) é o caso onde o fenômeno coloca-se naturalmente e o pesquisador não o controla. Ele analisa o fato após ele ter ocorrido. Ainda por procedimentos de coleta, a pesquisa também é considerada como levantamento, pois o estudioso procura obter informações sobre os dados que deseja pesquisar recorrendo o um grupo de interesse. Este tipo de procedimento ocorre em três etapas, são elas: seleção de uma amostra, aplicação de questionários ou entrevistas e a terceira etapa é a tabulação dos dados e análises quantitativas através de cálculos estatísticos. Também é considerado, neste

mesmo critério, como um Estudo de caso, pois é selecionado um objeto, que neste estudo trata-se da organização Caixa Econômica Federal, com o objetivo de aprofundar o caso especificamente. Há a presença de pesquisa documental, que é a utilização de documentos como dados de informações que ainda não foram organizadas por um tratamento estatístico e publicadas.

As características, diante das **fontes de informação**, da presente pesquisa são: as pesquisas de campo, que é a pesquisa que recolhe dados *in natura*, podendo ser feita por meio de observação direta, levantamento ou estudo de caso. Também há a presença da pesquisa bibliográfica, onde os dados e informações são adquiridos por meio de pesquisa de campo ou laboratorial. Este tipo de pesquisa é verificado principalmente no começo do estudo com o intuito de dar apoio à segunda fase, a análise da pesquisa em campo.

Outra característica da presente pesquisa é que pode ser definida como de natureza quantitativa, que segundo Oliveira, (1997) é o tipo de pesquisa onde se quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações e também utiliza recursos e técnicas estatísticas. Richardson (1999) contribui que este método é utilizado para garantir a precisão dos resultados, e evita distorções de análises e interpretações.

No presente estudo, é de fácil verificação da utilização dos métodos quantitativos nas tabulações e análises estatísticas das opiniões e dados coletados na pesquisa de campo.

O método escolhido para a coleta desses dados, segundo Mattar (1997), é a comunicação escrita, com apresentação de questionários. Este método será bastante estruturado, por apresentar um alto grau de padronização nas perguntas e as respostas já estarão determinadas, e apresenta-se como não disfarçada, pois os propósitos das perguntas serão claros e transparentes.

### **3.2 Objeto de Estudo**

O objeto de estudo desta pesquisa é a Caixa Econômica Federal, cuja escolha deu-se pelo fato de que o pesquisador faz parte do quadro de colaboradores desta empresa, facilitando assim, a aplicação dos questionários e a sua pesquisa em geral.

A escolha desta empresa também se deu pelo fato desta ser uma importante organização para o Brasil e que neste ano de 2006, a maioria dos colaboradores aderiram à greve a nível nacional causando transtornos a grande parte da população. Algumas das reivindicações dos colaboradores, atendida pela direção da empresa este ano, foi a

Participação nos Lucros e Resultados, tornando-se de grande importância a verificação de como esta ferramenta esta sendo entendida pelos colaboradores.

### **3.3 População e Amostra**

Gil (1995, p.91) conceitua a população de uma pesquisa como “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e a amostra como sendo “um subconjunto da população”.

A população escolhida para esta pesquisa são os colaboradores da Caixa Econômica Federal lotados nas agências de São José-SC.

Foi utilizada amostragem não-probabilística, pois não podem ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico.

*A amostra pode ser definida como sendo a mesma da população escolhida.* Nesta cidade há três agências: Agência Kobrasol, Agência São José da Terra Firme e Agência Barreiros. As três agências juntas possuem 88 colaboradores que receberam PLR no ano de 2006.

O período da aplicação dos questionários foi de 15 de dezembro de 2006 a 20 de dezembro de 2006. Neste período houve 15 colaboradores dos 88 que não compareciam às devidas agências devido a afastamentos por diferentes motivos, férias e destacados para outras agências, concluindo então que são 73 colaboradores possíveis para responder aos questionários aplicados, visto que, todos os colaboradores possíveis no período tiveram a oportunidade de responder aos questionários.

Na ocasião, 43 questionários foram respondidos, portanto, cerca de 58,90% dos colaboradores da amostra responderam os questionários.

## 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será abordado o histórico da empresa, a negociação entre bancários e banqueiros da CEF, as ferramentas de avaliação de desempenho que a CEF possui e que podem auxiliar no desenvolvimento da PLR e a análise dos dados colhidos pelos questionários aplicados aos colaboradores.

O histórico da empresa se faz importante para conhecermos a empresa, o ramo em que ela atua e a importância desta organização para a sociedade brasileira afim de que o estudo seja mais bem entendido pelo leitor.

Como o presente trabalho tem como objetivo principal a análise dos reflexos que o plano de Participação nos Lucros e Resultados no ano de 2006 acarreta nos colaboradores, é importante sabermos como foi feita às negociações entre os sindicatos que representa a empresa e a equipe de negociação da direção da CEF. Para ressaltar a importância da negociação, a Lei nº 10.101 obriga a mesma entre as partes por meio de comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria; convenção ou acordo coletivo.

Um estudo sobre os avaliadores de desempenhos que a CEF possui é de suma importância, pois as empresas que aderem a este tipo de plano, geralmente utilizam destes, como auxílio na gestão deste tipo de remuneração.

Logo após, será abordada a análise dos dados coletados dos colaboradores da CEF, buscando os reflexos sentidos por estes pelo plano proposto em 2006 e tem como parâmetro a fundamentação teórica presente no capítulo anterior.

### 4.1 Histórico da Caixa Econômica Federal

O histórico da organização presente abaixo tem como fontes: documentos internos da empresa, vídeos de treinamento de colaboradores e o site da empresa na Internet. É de suma importância um entendimento geral da empresa e sua história antes de qualquer análise dos procedimentos da mesma.

Fundada em 12 de janeiro de 1861 na cidade do Rio de Janeiro pelo imperador Dom Pedro II que assinou o Decreto nº 2.723, a então Caixa Econômica da corte tinha como *missão: conceder empréstimos e incentivar a poupança popular.*

Um dos objetivos do Imperador era inibir a atividades de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros exorbitantes.

O Barão de Mauá, um dos industriais mais ricos do Império, foi eleito membro do conselho inspetor e fiscal da Caixa da corte. A instituição atraiu príncipes, barões e escravos, que ávidos por comprarem suas cartas de alforria, nela depositavam seus recursos.

Em 1874, através de uma autorização do Visconde de Rio Branco, a empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul.

Somente em 1969, quase 100 anos depois aconteceria a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais que passaram a atuar de forma padronizada.

A primeira sede própria da Caixa foi inaugurada em 1887. O emérito conselheiro Tolentino conseguiu do imperador um terreno de usufruto da coroa, situado na Rua Dom Manoel no coração do Rio de Janeiro. O assobradado de rica decoração, abrigou os serviços centrais da caixa por mais de cinquenta anos.

A queda da Monarquia em 1889, não trouxe conseqüências devastadoras para a instituição criada pelo imperador.

Com a república já consolidada em 1915, as Caixas Econômicas, após um período de incertezas, ganharam um novo regulamento, estabelecido pelo presidente Venceslau Brás, importante passo no caminho da prosperidade.

Durante o governo Vargas, surgiram as carteiras hipotecária e de cobrança e pagamentos, quando tiveram início as operações de crédito comercial e consignação.

Após a segunda guerra mundial, em dezembro de 1945 foi assinado um decreto, determinando o revigoramento do sistema de organização e funcionamento das Caixas Econômicas.

A Caixa chega de fato em todo o Brasil: Amazonas, Pará, Maranhão, Ceará, Espírito Santo, Santa Catarina e Mato Grosso. Em 1946 em Goiás, Alagoas, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Em 1961 as Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas pela Caixa, alimentando sonhos de riqueza e de uma vida melhor para os apostadores, das quais detém o monopólio desde este ano, representando uma importante iniciativa na execução dos programas sociais do governo, já que parte da arrecadação é destinada à seguridade social, ao fundo nacional de cultura, ao programa de crédito educativo e entidades de prática esportiva, entre outras.

A década de 70 marcou a implantação de regulamentação do Programa de Integração Social (PIS), além da criação e expansão da loteria esportiva em todo o país. Nesse período a

Caixa assumiu a gestão do crédito educativo e passou a executar a política determinada pelo conselho de desenvolvimento social.

Com a extinção do Banco Nacional de Habitação (BNH), em 1986 a empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social na América Latina, administrando o FGTS e tornando-se o órgão chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento.

Em 1990, a instituição foi incumbida de centralizar quase 130 milhões de contas do FGTS que se encontravam distribuídas em 76 bancos. O desafio foi vencido e em 1993 ela efetuou o pagamento de cerca de 72 milhões de contas inativas.

A Caixa está presente na vida de milhões de brasileiros, sejam eles clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou Seguro Desempregos, aposentados, estudantes assistidos pelo crédito educativo, apostadores das loterias ou usuários dos serviços bancários.

Por priorizar setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, a Caixa direciona seus principais programas para a população de baixa renda.

As atividades da Caixa incluem ainda o patrocínio ao esporte em parceria com o Ministério dos esportes e, a cultura, por iniciativa própria e em conjunto com o Ministério da cultura.

Hoje, a Caixa é o patrocinador oficial do comitê para-olímpico brasileiro. No cenário empresarial, ela detém 48% do capital da caixa seguros. É a patrocinadora da Fundação dos Economiários Federais (FUNCEF) e trata da aposentadoria dos seus empregados, o segundo maior fundo de pensão do Brasil.

A Caixa possui um espetacular patrimônio artístico, com mais de 1000 pinturas, gravuras, esculturas e tapeçarias, o acervo contém obras modernistas, avança pelo século XX abrangendo várias tendências.

Ao longo dos primeiros 100 anos de sua existência a Caixa Econômica Federal acompanhou, como ainda o faz, todas as transformações sociais na vida do país, da libertação dos escravos à entrada das mulheres no mercado de trabalho.

Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.



Passados 145 anos, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno. A Caixa é o maior banco público na América Latina e possui dezenas de milhares de colaboradores que representam uma boa parcela dos bancários brasileiros, que representam cerca de 450 mil pessoas.

Não apenas sua trajetória confunde-se com o período de formação do Brasil moderno, como a Caixa é parte ativa do processo.

#### **4.2 NEGOCIAÇÃO DA PLR ENTRE BANCÁRIOS E DIREÇÃO DA CAIXA**

Há, no Brasil, uma busca insaciável por parte dos empregados de quase todas as indústrias por melhores condições de trabalho, maior estabilidade no emprego, maiores rendas e muitos outros benefícios, pois o país, infelizmente, ainda sofre com muitas explorações no trabalho, baixo nível de qualidade de vida no trabalho entre outras fraquezas. Nesta busca por melhores condições pelos empregados, há a presença de uma importante figura que serve muitas vezes como agente para as negociações e defensor das causas e lutas pelos empregados, os sindicatos. Os sindicatos são divididos por indústrias e por regiões, e no caso do presente trabalho é apresentado o sindicato dos bancários que atua em Santa Catarina.

O sindicato dos bancários vem trabalhando ou “travando batalhas” nos últimos anos por uma série de reivindicações aos banqueiros em defesa dos bancários e esta negociação está sendo feita ano a ano alcançando alguns resultados bons e outros ruins. Não obstante, este ano é travada nova batalha, estando envolvido, por um lado, os sindicatos dos bancários (com todos os empregados da caixa) e por outro lado a Fenaban (Federação Nacional dos Bancos) em defesa das propostas e interesses dos banqueiros.

Esta negociação é importante, não somente para os trabalhadores envolvidos, mas para milhões de pessoas no Brasil que são envolvidas indiretamente por decisões tomadas e atitudes como, por exemplo, a greve nos bancos que apresentam incômodos para a população em geral que usufrui dos serviços por ela prestados. A importância da Caixa revela-se no conjunto de operações e atitudes sociais que por ela é abrangida, tal como operar o FGTS, PIS, crédito habitacional, entre outras.

No ano de 2006 houve a presença do conflito entre os colaboradores da Caixa e a direção da Caixa, assim como outros bancos no Brasil, por fatores que os colaboradores acham ter direito em receber cabendo ao empregador a obrigação de disponibilizar e ao empregador não atender as necessidades requeridas. Entre tais fatores requeridos pelos bancários, há a regulamentação da remuneração variável e a participação nos lucros e



resultados da empresa, tais reivindicações estão descritas abaixo apresentadas originalmente na minuta de reivindicações da categoria bancária 2006/2008:

#### **a) Regulamentação da Remuneração Variável**

Com o intuito de estabelecer discussões para avaliar as formas existentes de remuneração variável, bem como estudar a possibilidade de elaborar propostas adequadas de remuneração das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores abrangidos por esta convenção, que somente poderão ser contratadas pelos sindicatos convenientes, cada empresa possibilitará o acesso das entidades sindicais às informações respectivas, por meio de comissão pelas mesmas constituída, bem como negociará com as entidades sempre que for solicitado.

#### **b) Participação nos Lucros**

Os empregados representados neste instrumento coletivo, incluindo todos os aposentados e afastados por motivos de saúde ou acidente, farão jus à participação nos lucros da empresa, inclusive quanto ao período referente ao exercício de 2007, ao percentual de 15% (quinze por cento), como teto, e, como mínimo, o percentual superior a 5% (cinco por cento) do lucro líquido do banco, conforme apurado no Demonstrativo de Resultados Contábeis do banco comercial (parte integrante do balanço publicado), de investimento ou múltiplo, composto das verbas salariais de natureza fixa, de cada empregado. No caso de empresa de outra natureza, deverão ser apresentados os demonstrativos cabíveis para essa verificação.

§ 1º - Para o pagamento a título de PLR não serão compensados outros efetuados por planos próprios de remuneração variável, PL e PPR.

§ 2º - Ao empregado admitido até 31.12.2005, em efetivo exercício em 31.12.2006, convencionou-se o pagamento, pelo banco, de 1 (um) salário-base mais verbas fixas de natureza salarial, reajustadas em setembro/2006, acrescido do valor fixo de R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais), limitado ao valor de R\$ 6.384,00 (seis mil, trezentos e oitenta e quatro reais).

Com as reivindicações já entregues para a Fenaban e conhecidas por todos os banqueiros, são feitas reuniões com representantes dos bancários e entregues para estes, as propostas dos banqueiros. Os representantes dos bancários tomam conhecimento das propostas e organizam assembléias por todo o Brasil para saber da aceitação ou não pelos colaboradores por meio de votação.

No dia 28/07/2006 foi aprovada, no 22º Congresso Nacional dos Empregados da Caixa Econômica Federal (Conecef), realizado em São Paulo, que aderiu à Convenção Coletiva de Trabalho, onde tratará na Campanha Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro que participará na mesa única da Fenaban e mesas simultâneas para discutir as cláusulas específicas com as direções dos bancos públicos federais, neste ano de 2006 sob a guarda da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf/CUT), assim os itens gerais, entre eles reajuste salarial e PLR, neste ano, as chamadas cláusulas econômicas são negociados na Fenaban, conforme reivindicação aprovada pelas várias instancias do movimento sindical.

A negociação na Mesa Única da Fenaban era requerida pelos colaboradores de Caixa há alguns anos, mas esta requisição não era atendida. Neste ano a Caixa conseguiu a participação para negociar junto a Fenaban, que com este reforço, torna o movimento mais forte.

Segundo a Direção da Negociação Coletiva 2006, a Caixa tem procurado, nos últimos anos, realizar uma negociação coletiva transparente, com o objetivo de disponibilizar a todas as informações relativas ao processo.

Não havendo algum “aceno” por parte da Fenaban e direção da caixa sobre as reivindicações até dia 26/09/2006 e sabendo que haveria reunião no dia posterior, os bancários aprovaram e aderiram a greve no âmbito nacional de 24 horas. O sindicato dos bancários de Santa Catarina aprovou a greve por tempo indeterminado.

Foi Apresentada a primeira proposta em reunião da Mesa Única de negociação, a Fenaban. Houve a proposta de 2% sobre todas as verbas salariais praticadas em agosto de 2006, PLR correspondente a 80% da remuneração-base, acrescida de uma parcela fixa de R\$ 816,00, antecipando 60% dez dias após a assinatura da Convenção Coletiva de PLR (Limitado a 15% do lucro líquido do banco no primeiro semestre de 2006), além disto, haverá adicional sobre a PLR de R\$ 500,00, nos bancos que superaram o lucro líquido de 25% ao ano passado.

Com esta proposta, os bancários ficam insatisfeitos por o reajuste ser inferior a inflação (2,8%) e decidem em assembléias regionais a favor da greve nacional por tempo indeterminado, até o surgimento de melhores propostas.

A partir de 21/08/2006 houve várias reuniões na mesa única da Fenaban com propostas feitas pelos banqueiros (inclusive a Direção da Caixa), e a não aceitação por parte dos bancários que reuniam-se em assembléias regionais para a votação, até que no dia 10/10/2006 houve a proposta de reajuste de 3,5% sobre todas as verbas salariais e PLR de

total fixo de R\$ 3.167,00 além de 80% da remuneração básica do empregado que foi aceita pelos empregados que finalizaram as paralisações em todo o território nacional.

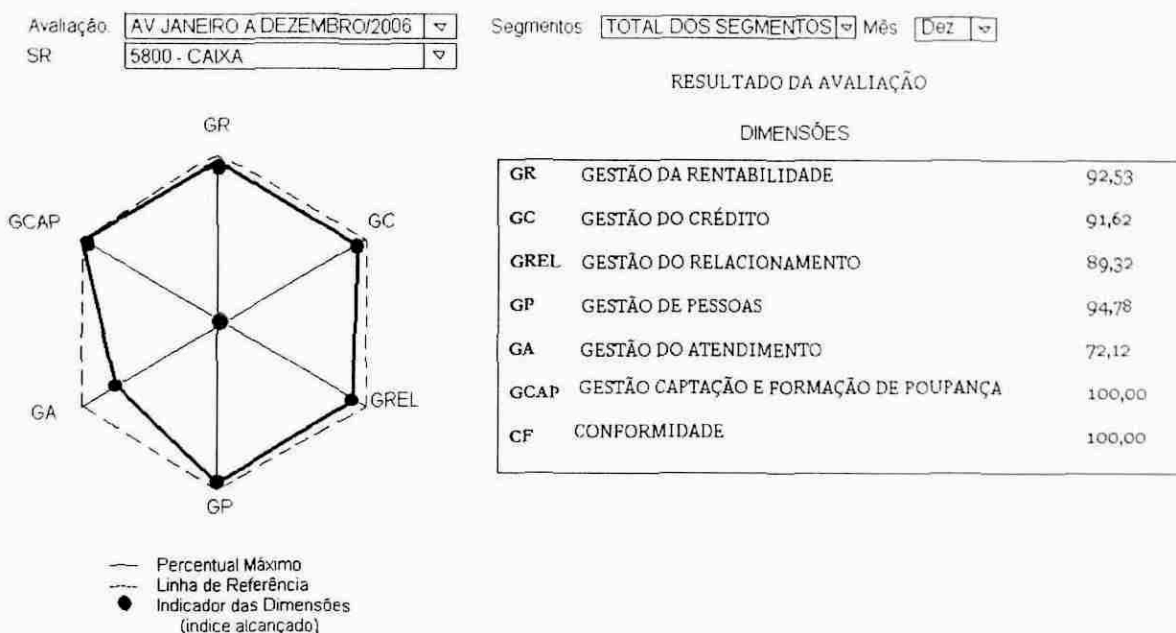
#### 4.3 AVALIADORES DE DESEMPENHOS

A Caixa Econômica Federal (CEF) possui vários sistemas informatizados e ferramentas que auxiliam na gestão dos negócios, principalmente auxiliam na busca, por parte das agências e até mesmo dos segmentos nas agências, aos indicadores que a Caixa Econômica Federal preza. Segundo entrevista informal com Gilberto Irineu de Souza, Gerente de Atendimento da agência Kobrasol, São Jose – SC da CEF, as principais ferramentas que norteiam os esforços dos colaboradores visando as metas propostas pela direção, são o CRR (sistema de Custos, Receitas e Resultados) e o A.V. Gestão.

O CRR é um sistema que esta disponível na *intranet* da Caixa Econômica Federal e possibilita o acesso a todos os colaboradores às informações Econômico/financeiro que podem ser direcionadas para toda a CEF, para os Escritórios de Negócios (divisões regionais podendo conter várias cidades), por agências e por segmentos dentro das agências e podem ser pesquisadas ainda por períodos como anos, meses e até semanas. Disponibiliza informações contábeis como todas as Receitas e Despesas no âmbito e período escolhido e apresenta apenas os resultados financeiros, mas não são estes apenas os valores que a CEF busca, por isto há outras ferramentas como, por exemplo, o A.V. Gestão.

O A.V Gestão, assim chamado pela CEF, nada mais é que um *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta valoriza outros indicadores que a Caixa almeja além do financeiro, chamado pela própria empresa de Dimensões. Esta ferramenta mede o quanto o segmento selecionado atingiu da meta previamente estabelecida pelos diretores e pode ser acessada apenas pelos gerentes. Segue abaixo as Dimensões que a direção propõe aos colaboradores como metas como é apresentada aos colaboradores pelo sistema.

FIGURA 1 – Avaliador de resultados da Caixa Econômica Federal:



As dimensões que a caixa preserva e controla em todas as agências são: a Gestão da Rentabilidade, a Gestão do Crédito, Gestão do Relacionamento, Gestão de Pessoas, Gestão do Atendimento, Gestão de Captação e Formação de Poupança e a Conformidade.

- Gestão da Rentabilidade – É tudo o que o segmento selecionado rendeu em termos financeiros (Receita – Despesas). Nesta variável, todos os produtos, serviços e tarifas são computados para a ajuda no controle ao alcance das metas pré-estabelecidas.
- Gestão do Crédito – São os resultados alcançados no período relacionados a todos os empréstimos e financiamentos no qual a caixa trabalha (Empréstimos Consignados, Financiamento Habitacional, Crédito Pessoal, etc.). Também é medido por meios financeiros.

- c) *Gestão do Relacionamento* – É referente aos produtos com que a caixa trabalha que provocam a fidelização dos clientes (Títulos de Capitalização, Crédito Rotativo, Seguros, Consórcios, etc.). É medida pela quantidade.
- d) *Gestão de Pessoas* – É medida por avaliações semestrais feitas pelos colaboradores para os colaboradores. Apenas os que possuem função são avaliados, mas todos avaliam seus supervisores. A avaliação tem como base alguns aspectos como: Respeito com os clientes, respeito com os colaboradores, vestuário, entre muitos outros. É pré-estabelecido uma média de nota e descrita a porcentagem alcançada.
- e) *Gestão do Atendimento* – É contratada uma empresa, ou instituição de pesquisa, que tem a função de entrar em contato com alguns clientes para obter um diagnóstico do atendimento da CEF. Também é tirado a média das notas referente a satisfação dos clientes.
- f) *Gestão de Captação e Formação de Poupança* – É referente ao resultado financeiro da caderneta de poupança dos clientes. Podemos, na figura acima, verificar que este foi o único resultado que atingiu a meta pré-estabelecida dos presente no hexágono.
- g) *Conformidade* – É a verificação de todos os processos feitos pelos colaboradores que precisam estar de acordo ao manual normativo da Caixa Econômica Federal. Este item, de acordo com Gilberto Irineu de Souza, é o mais visado nos últimos tempos pelos diretores da CEF.

Além destas ferramentas, há outros instrumentos que demonstram várias outras variáveis, mas estas, segundo o mesmo Gerente, são as principais e as que mais auxiliam na *gestão ao alcance das metas*.

Sendo assim, é visível que a CEF possui várias ferramentas que podem auxiliar a direção da empresa para planejar e formular Programas e Planos, como é o caso do PLR, mas não o faz. A CEF negocia PLR para os colaboradores nas Campanhas Salariais que os

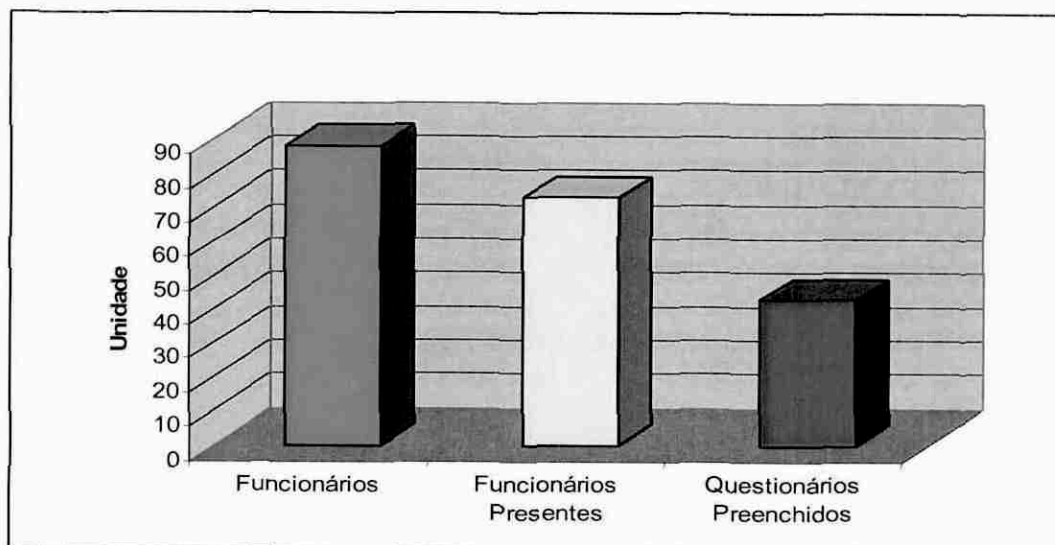
colaboradores provocam, aderindo até mesmo à Greve nacional, e a Caixa não utiliza estas informações, apenas utiliza o resultado financeiro final anual. Não há divergências para quem atingiu ou não as metas, mas há diferença do valor do PLR de indivíduo para indivíduo. Segundo conclusão de vários colaboradores sobre informativos internos advindo da direção, os colaboradores que recebem mais, possuem maior responsabilidade, trabalham mais, ajudam mais nos resultados alcançados e, dentre outras variáveis, justificam sua maior participação na divisão dos lucros, que se faz visível no pagamento da PLR pelos 80% da remuneração do empregado.

#### **4.4 ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta etapa do trabalho, serão expostos e analisados os resultados provindos da pesquisa realizada por meio de questionários aplicados aos colaboradores da Caixa Econômica Federal das agências: Barreiros; Kobrasol; e São José da Terra Firme, todas localizadas em São José – SC. Os questionários foram aplicados no período que se estende entre: 15/12/2006 à 20/12/2006 com o objetivo de analisar quais os reflexos que o Plano de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) acarreta aos colaboradores, a fim de concluir se o Plano está realmente sendo utilizado para fins que os teóricos conceituados relacionados a administração determinam para estes tipos de remunerações.

As três agências pesquisadas possuem um total de 88 colaboradores que possuíram direito à PLR em 2006. No período que as entrevistas foram aplicadas, 15 colaboradores não estavam presentes na empresa por vários motivos como, por exemplo, licença saúde, férias ou destacados para outras agências, totalizando 73 colaboradores. Este número, portanto, são os possíveis para a aplicação dos questionários. 43 pessoas responderam os referentes questionários, totalizando cerca de 58,90% dos possíveis.

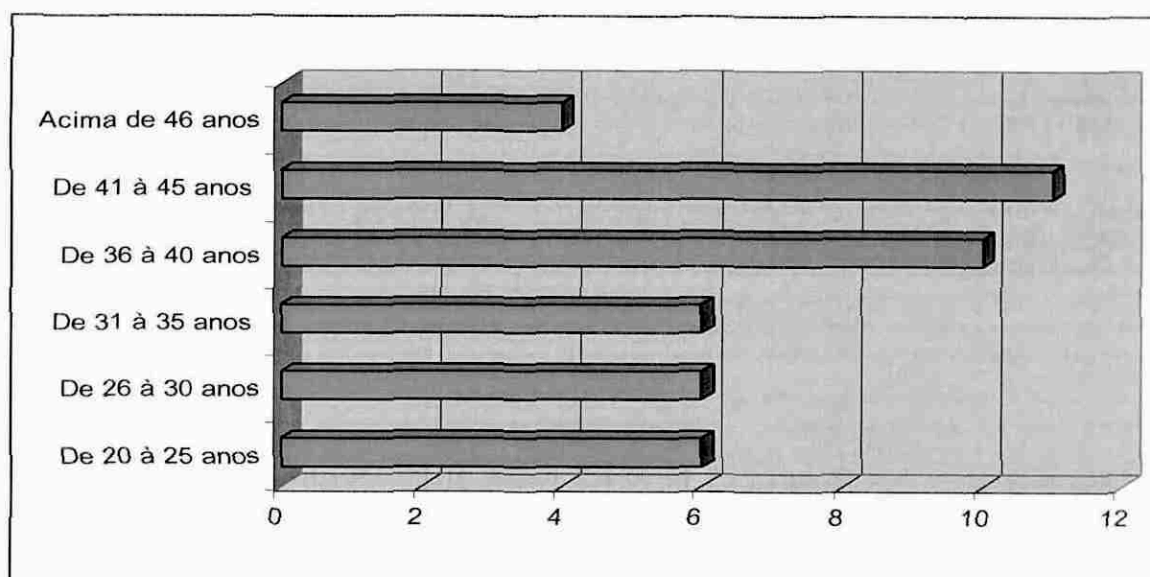
GRAFICO 1 – Total de colaboradores, colaboradores presentes e questionários Preenchidos



A primeira questão dos questionários é referente à idade do respondente, e dá-se importância a esta pela ligação que pode ser feita com outras respostas, calculando, por exemplo, se há alta frequência de determinadas respostas para umas e outras perguntas feitas nos questionários. Esta justificativa de importância pode ser estendida até é a questão número cinco.

Conforme os questionários apresentados, a faixa etária dos respondentes pode ser expressa no gráfico a seguir:

GRÁFICO 2 – Faixa Etária

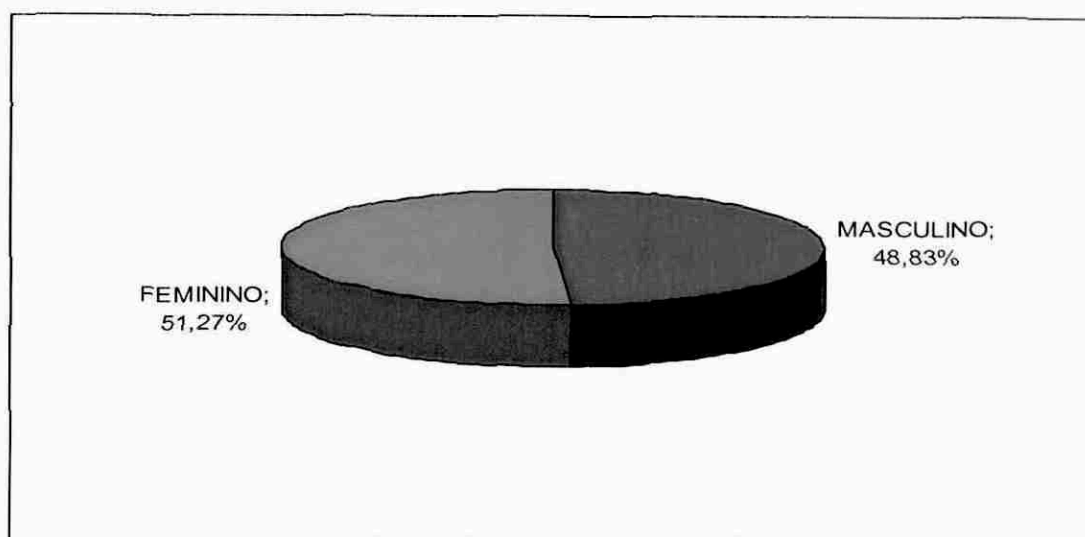




Pode-se concluir, portanto, que uma parcela significativa, cerca de 48,80% dos respondentes possui entre 36 e 45 anos de idade.

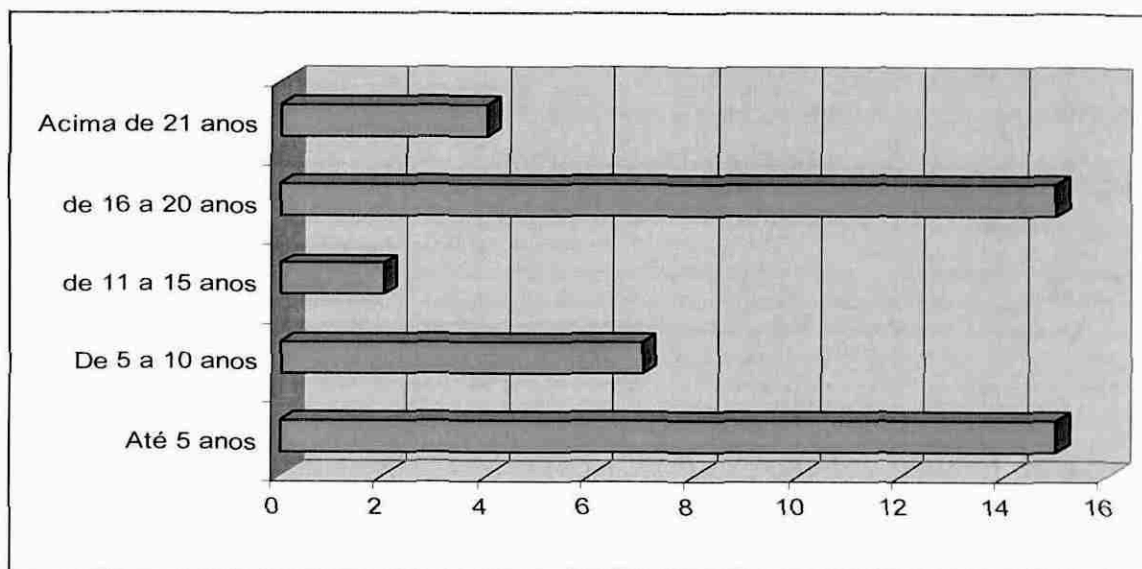
A segunda pergunta é referente ao sexo do respondente, portanto apenas duas respostas possíveis (Masculino e Feminino). Conforme os questionários aplicados, temos:

GRAFICO 3 – Sexo



A terceira questão do questionário é referente ao tempo de serviço na CEF e pode ser vista pelo gráfico abaixo:

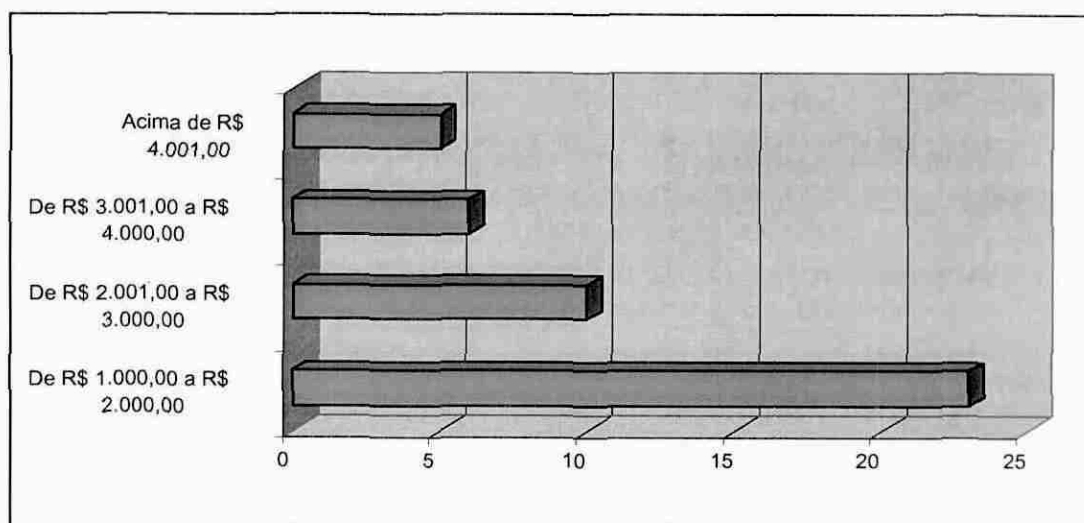
Gráfico 4 – Tempo de Serviço na CEF



A partir do gráfico acima se pode concluir que há uma superioridade de colaboradores que foram admitidos ultimamente na empresa, nos últimos 5 anos (34,88%), e colaboradores que trabalham na CEF de 16 a 20 anos (34,88%). Esta resposta é importante para sabermos se há ou não alguma relação entre o tempo de serviço na empresa e alguns sentimentos que estes colaboradores possuem sobre os planos de Participação nos Lucros e Resultados.

É importante que se saiba a faixa de renda dos colaboradores para que se possa saber se há divergências nos reflexos sentidos pelos colaboradores que possuem as maiores rendas e os colaboradores que possuem os menores salários. Segue abaixo o resultado da pesquisa desta questão:

GRAFICO 5 – Faixa de Renda



Percebe-se, segundo o gráfico 5, que 53,48%, ou seja, mais que a metade dos respondentes, recebem de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00 como salário. Não há salário abaixo desta faixa, pois a renda inicial na CEF é de R\$ 1.133,00.

A pergunta número cinco é a seguinte: Já trabalhou em outra empresa que utilizava Planos de PLR e qual sua perspectiva em comparação ao Plano adotado pela CEF?

As respostas possíveis eram as seguintes:

- a) Não;
- b) Sim, acho melhor que o Plano da CEF;
- c) Sim, acho pior que o Plano da CEF.

Nesta questão, houve 100% das respostas como sendo a resposta (a), ou seja, nenhum dos respondente foram colaboradores de outra empresa que utilizasse o Plano de Participação nos Lucros ou Resultados, portanto, não cabendo nenhuma comparação com outras organizações.

Na questão número seis foi abordado aos colaboradores sobre a CEF, sendo possível ao respondente a escolha de mais de uma opção. As possíveis respostas e a quantidade das respostas estão descritas na tabela a seguir:

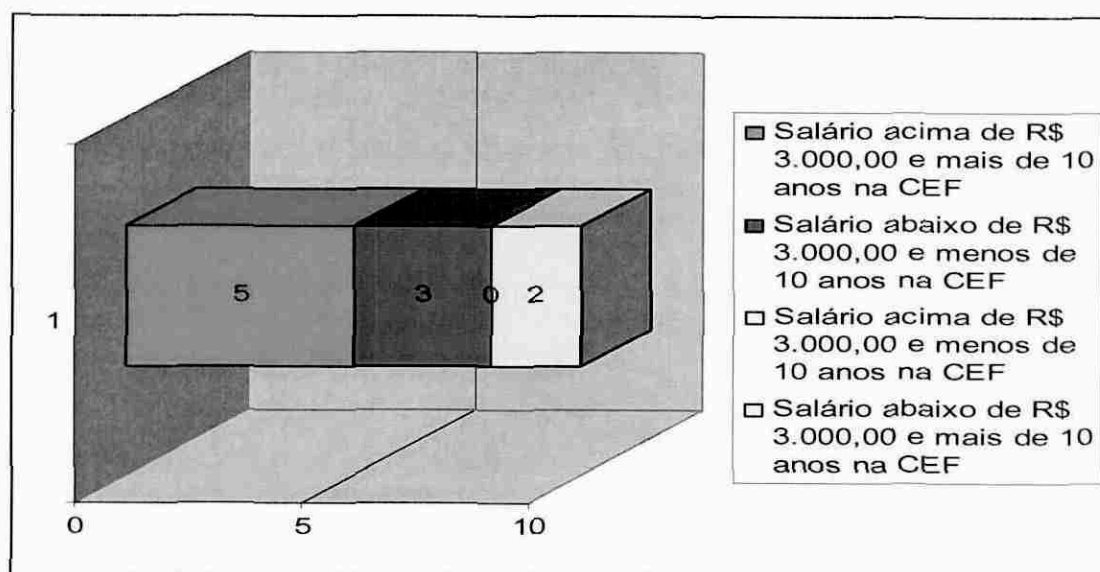
Quadro 5 – Vantagens da CEF

Perguntas	Qnt Respostas
<i>A empresa apresenta clima organizacional propício para a minha realização profissional;</i>	28
Sinto-me como um “Valioso Ativo” para a empresa;	10
Sinto-me satisfeito pela forma em que minhas opiniões, reclamações e sugestões são ouvidas pela direção da empresa;	17
Outras.	9

Sendo assim, 65,11% dos colaboradores entrevistados, pensam que a CEF apresenta um clima organizacional que propicia suas realizações profissionais, portanto, possuem maior chance de permanecer nesta empresa, visto que, podem conseguir uma de suas maiores necessidades dentro desta empresa segundo as teorias de Maslow e Alderfer sobre as hierarquias de necessidades.

23,25% dos colaboradores sentem-se um “Valioso Ativo” para a empresa, destes que assinalaram esta questão, 70% fazem parte do quadro de colaboradores da empresa há mais de 10 anos, e 50% possuem renda superior a R\$ 3.000,00. Pode-se afirmar que os mais novos na empresa e os que possuem renda inferior a esta, que é a maior parte dos colaboradores, não se sentem um “Valioso Ativo” para a organização. Segue abaixo o gráfico com a divisão dos 10 colaboradores que se sentem um “Valioso Ativo” na empresa.

GRAFICO 6 – Colaboradores que se sentem um “Valioso Ativo” na CEF

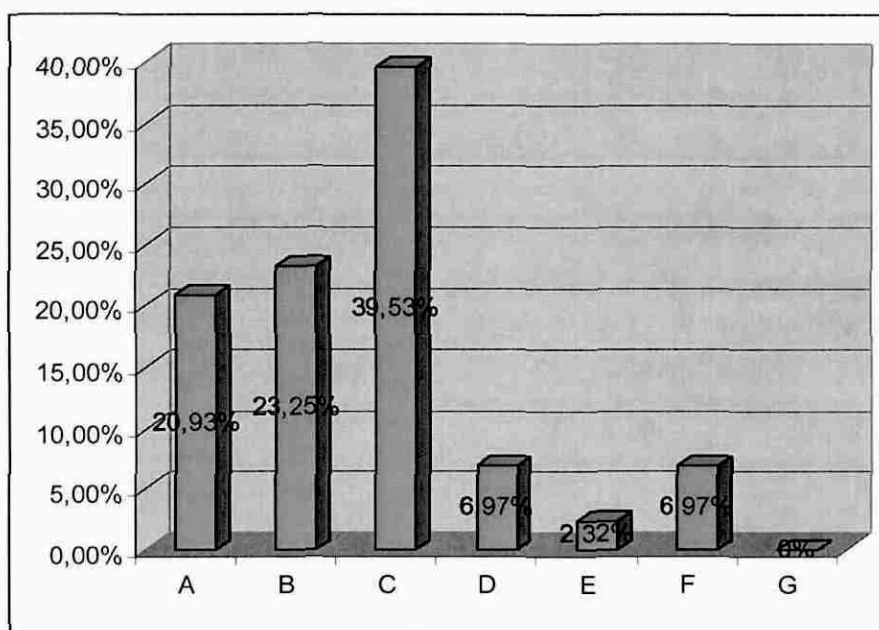


Na questão número sete do questionário foi perguntado aos colaboradores como os mesmos julgaram a clareza e a transparência adotada pela Caixa Econômica Federal na divulgação do Plano de Participação nos Lucros e Resultados no ano de 2006. As respostas possíveis eram:

- (A) Achei Ótima, pois tive acesso a todas as informações referente ao Plano;
- (B) Achei boa, mas tive que perder certo tempo à procura de informações referente ao Plano;
- (C) Achei regular, tive que perguntar a colegas e procurar por informações sobre o Plano;
- (D) Achei ruim, não tive acesso a maioria das informações que queria;
- (E) Não me interesse pelo assunto;
- (F) Não sei;
- (G) Outros.

A frequência das respostas coletadas pelos colaboradores esta representada no gráfico a seguir. As respostas estão representadas pelas letras relacionadas acima.

GRÁFICO 7 – Clareza e Transparência do PLR no ano de 2006



Como visto, devido à frequência de respostas dos colaboradores, a clareza e transparência na divulgação do Plano de PLR no ano de 2006 é considerado de regular para ótimo. Segundo as respostas, cerca de 83% dos colaboradores acham que neste quesito a empresa teve um ótimo, bom ou regular desempenho, apresentando um bom resultado, mas poderia ter um melhor desempenho, pois a maior frequência de resposta (39,53%) dos colaboradores acham que foi regular e tiveram que perguntar a colegas e procurar informações sobre o Plano.

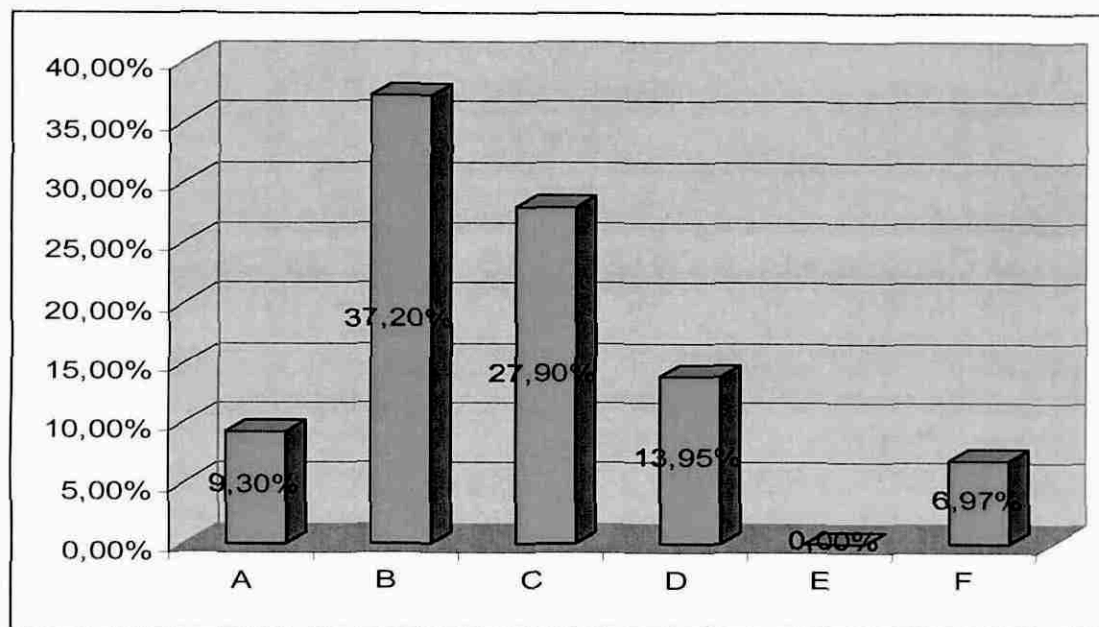
É importante a análise desta variável, pois segundo os teóricos, como Chiavenato (1996) e Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), os planos de Participação nos Lucros e Resultados têm como principais objetivos a busca do comprometimento e motivação dos seus colaboradores e, portanto, é preciso que os próprios tenham conhecimento de como foi feito este instrumento e por que motivo estão recebendo este tipo de remuneração, e se o contrário acontecer, pode ter como consequência o não atendimento dos objetivos e até mesmo tendo um resultado contrário ao pré-estabelecido devido as conclusões precipitadas dos colaboradores.

Na oitava questão foi perguntado como foi a participação dos colaboradores na negociação da Campanha Salarial 2006 da CEF. As respostas possíveis eram:

- (A) Participei ativamente, fui à maioria das assembleias para votar nas negociações;
- (B) Participei, fui a poucas assembleias e aderi à greve com meus colegas;

- (C) Não compareci às assembléias, mas aderi à greve com meus colegas;
- (D) Não participei de nenhuma forma, mas fiquei preocupada(o) com os resultados das negociações;
- (E) Não me interessei por isso;
- (F) Outros.

GRÁFICO 8 – Participação dos colaboradores na Campanha Salarial 2006



Segundo o gráfico acima, a grande maioria (cerca de 75% dos colaboradores) aderiram a greve e todos os colaboradores (menos os que responderam “outros” (6,97%)) estavam preocupados com os resultados da campanha salarial da CEF que incluía o PLR.

A análise desta variável é condizente a Lei nº 10.101, onde dispõe sobre a participação dos colaboradores na negociação da PLR. Segundo a referida Lei, a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

**I** – comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

**II** – convenção ou acordo coletivo.

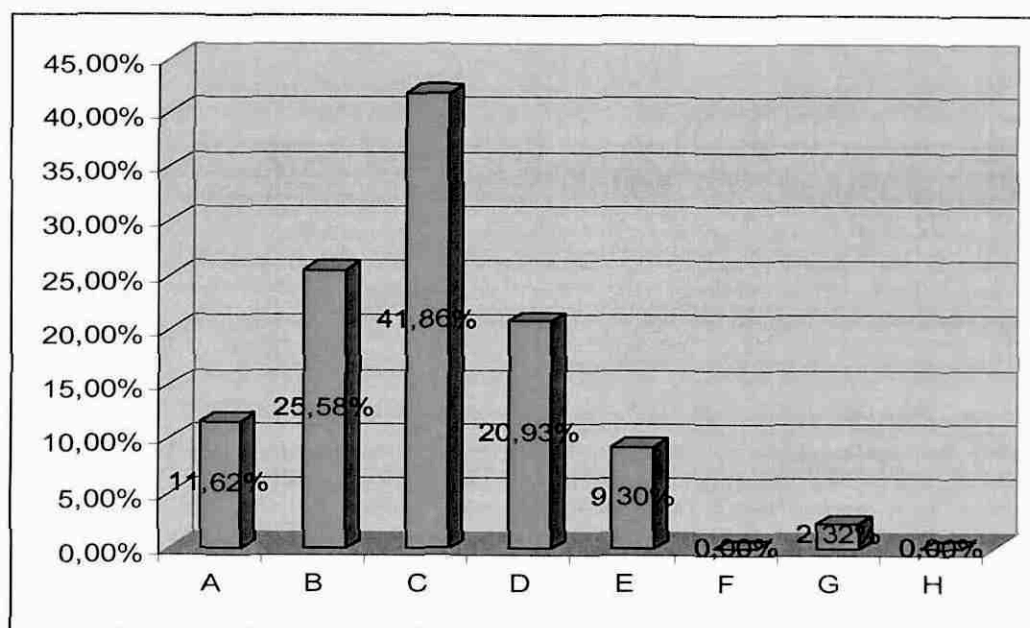
No caso da presente pesquisa, os colaboradores da Caixa escolheram uma comissão, e também integrada por um representante indicado pelo sindicato.

Na questão número nove foi perguntado como os colaboradores avaliam a PLR no ano de 2006 sob o aspecto financeiro e continha as seguintes respostas possíveis:

- (A) Ótimo, achei justo e me ajudou muito;
- (B) Bom, podia ser um pouco melhor;
- (C) Regular, merecíamos mais pelo nosso esforço e dedicação;
- (D) Ruim, a CEF conseguiu altos lucros neste ano e deveria distribuir mais;
- (E) Muito ruim, deveríamos conseguir muito mais que isto;
- (F) Acho que nem deveríamos receber PLR;
- (G) Não sei;
- (H) Outros.

A frequência de respostas dos colaboradores esta relacionada no gráfico abaixo com as respectivas letras relacionadas às respostas acima.

GRÁFICO 9 – Aspecto financeiro da PLR



Nesta questão é verificado o reflexo sentidos pelos colaboradores sobre os aspectos financeiros que receberam na PLR do ano de 2006. A referente pergunta afirma que quase a metade dos colaboradores (cerca de 42% dos colaboradores) acharam a PLR regular segundo este aspecto e descrevem que mereceriam mais pelo esforço e dedicação na empresa, ainda neste aspecto, 11,62% acharam a PLR ótima, 25,58 acharam bom, 20,93% acharam ruim e



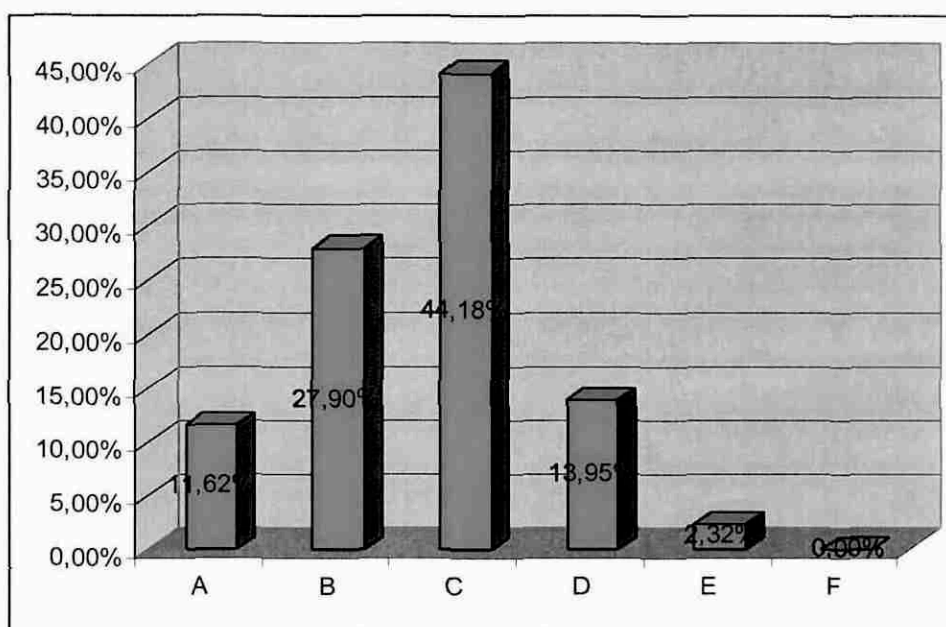
9,30% acharam muito ruim, sendo que estes últimos, dificilmente se comprometem com a empresa. De acordo com a teoria de Maslow, já descrita anteriormente com embasamento em Davis e Newstrom (1989), o quarto nível da hierarquia de necessidades é a Auto-estima e o reconhecimento e a quinta diz respeito a Auto-realização e satisfação, e é exatamente nestas duas necessidades que o valor a ser recebido por cada indivíduo faz a diferença, deixando mais ou menos motivado.

É importante destacar que sob o aspecto financeiro, não há semelhanças visíveis entre os que possuem renda maior ou que trabalham na empresa a mais de 15 anos com as respostas (A) Ótimo, ou (B) Bom. A maior parte dos colaboradores que responderam a estas afirmativas possui uma renda inferior a R\$ 3.000,00 e menos de 15 anos na empresa.

Quando perguntado aos colaboradores como eles avaliam a distribuição da PLR no ano de 2006 e lhes dado as seguintes afirmativas possíveis, a frequência de resposta foi a descrita no gráfico 10.

- (A) Ótimo, todos ganharam o que mereciam, pois os colaboradores que possuem *renda maior possuem mais responsabilidade e tendem a trabalhar mais* que os outros, portanto, é certo usar uma porcentagem da renda dos empregados para a distribuição dos lucros;
- (B) Bom, mas os colaboradores lotados nas agências que atingiram as metas pré-estabelecidas no ano deveriam receber mais que os outros que não atingiram. Assim seria mais justo;
- (C) Todos os colaboradores deveriam receber um valor Fixo, financeiramente igual;
- (D) Os colaboradores deveriam receber PLR de acordo com sua contribuição para as metas individualmente;
- (E) Não sei;
- (F) Outros;

GRÁFICO 10 – Distribuição da PLR para os colaboradores



Dos colaboradores que responderam a questão (A), onde acham que a distribuição da PLR no ano de 2006 foi ótima e justa, 40% possuem uma renda maior de R\$ 4.000,00, ou seja, a maior faixa de renda presente no questionário e representam os colaboradores que ganharam mais dinheiro no PLR. Apenas três colaboradores que recebem menos de R\$ 4.000,00 responderam que a distribuição aos colaboradores foi ótima e todos receberam o que realmente mereciam. Segundo os mesmos respondentes que escolheram a questão (A), 80% responderam que se sentem como um “Valioso Ativo” para a empresa, 80% responderam que a empresa apresenta um clima organizacional favorável para a auto-realização profissional e 60% responderam que estão satisfeitos pela forma que a empresa ouve suas opiniões, reclamações e sugestões, ou seja, os colaboradores que responderam a questão (A) estão relativamente satisfeitos com a empresa e se sentem bem em trabalhar na CEF.

A alternativa que cita que todos os colaboradores deveriam receber um valor Fixo, financeiramente igual foi a mais respondida com 44,18% dos colaboradores e sua maior frequência pode ser justificada pela descrição de um respondente que cita: “Acredito que valores igualitários sejam mais adequados, pois de uma maneira ou outra, todos os colaboradores procuram contribuir para atingir as metas estipuladas pela CEF”. Se juntarmos as porcentagens das respostas das alternativas (B), (C), (D), onde os colaboradores preferem a distribuição do PLR de forma diferente da que está sendo aplicada pela empresa, obteremos 86% dos respondentes, o que condiz um dado preocupante para a empresa, pois os colaboradores não se satisfazem com esta variável.

Segundo Chiavenato (1996), geralmente a remuneração variável é de caráter seletivo podendo abranger equipes ou apenas o funcionários individualmente. Este aspecto é escolhido e avisado previamente para os colaboradores que se esforçaram para que recebam a PLR.

A reclamação de um respondente sobre este aspecto é a seguinte: “A PLR deveria ser melhor distribuída. Deveria ser levado em conta o atendimento de metas individuais”. Outro respondente corrobora com o pensamento anterior e descreve: “Onde se aplica modelos de gestão participativa ou baseado na excelência, o fator “divisão de lucros” é preponderante para manter o envolvimento coletivo, mas o modelo ideal de PLR deveria levar em conta o grande envolvimento e desempenho individual. A PLR per capita”

A pergunta número onze visa coletar dados para a avaliação do comprometimento, para com a empresa, que o Plano de Participação nos Lucros e Resultados exerce sobre os colaboradores que, segundo vários autores, é o maior objetivo destes tipos de planos.

Segundo Hipólito, o comprometimento dos colaboradores com a empresa condiciona-se à criação de condições pela organização que atendam às necessidades e expectativas de seus colaboradores. Para Chiavenato (1992) a PL precisa produzir um sentido de participação organizacional das suas colaborações pelo lucro da empresa, e é este quesito que se buscou analisar e identificar nesta questão.

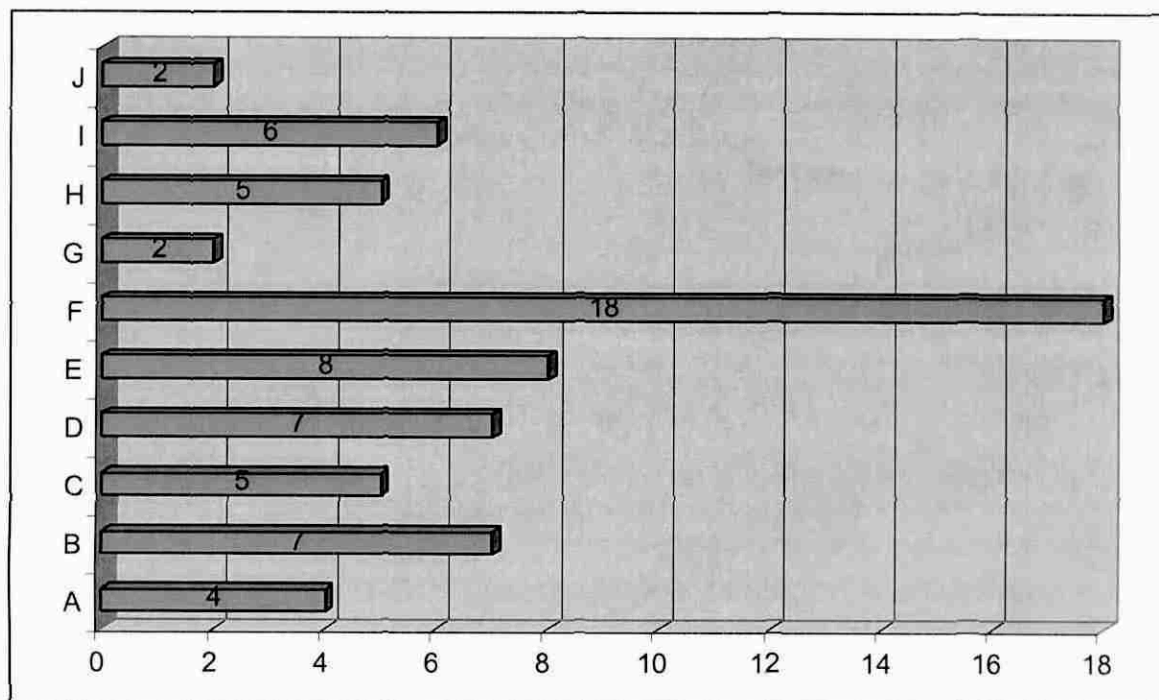
Há dez respostas possíveis para que os respondentes pudessem escolher, sendo que foi possível a escolha de mais de uma resposta nesta questão. As respostas possíveis da pergunta número onze são:

- (A) Penso que depois do PLR, fica muito mais difícil eu sair desta empresa, pois este tema pesaria muito na minha decisão;
- (B) A PLR faz com que eu fale para meus amigos que a CEF é uma grande organização e/ou de como tenho orgulho de trabalhar nesta empresa;
- (C) A PLR me deixa com mais lealdade com relação a esta empresa;
- (D) Com a PLR, noto que meus valores e os valores da empresa estão em sintonia, ou muito parecidos;
- (E) A PLR faz com que eu me sinta muito bem por ter escolhido esta empresa ao invés de outras;
- (F) A PLR é apenas uma medida de CEF para parar com a Greve;
- (G) Estou descomprometido ou pouco comprometido;
- (H) Sou indiferente;
- (I) Me sinto comprometido;

## (J) Outros

A frequência das respostas por unidade pode ser visualizada no gráfico a seguir:

GRÁFICO 11 – Comprometimento dos colaboradores



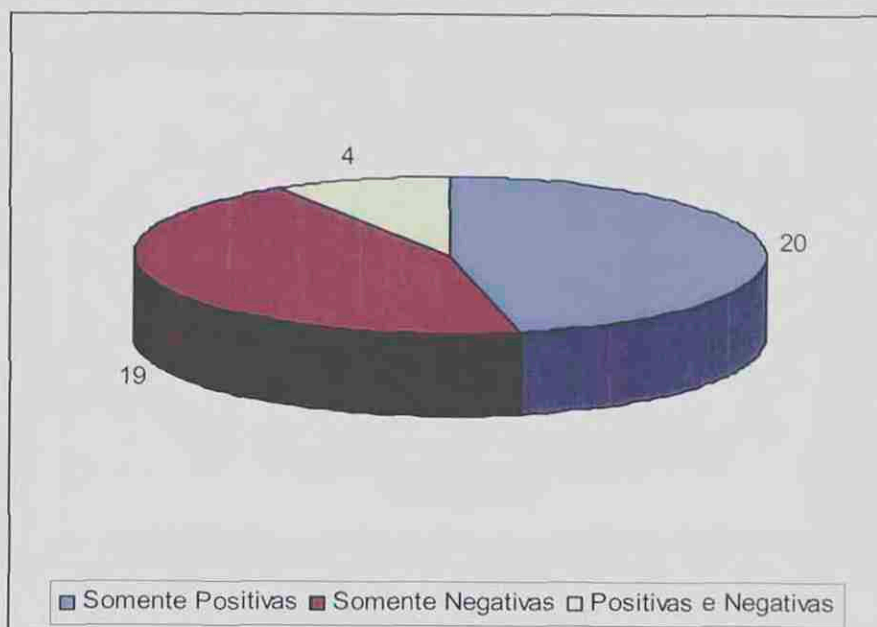
Podemos destacar que 41,86% dos respondentes acreditam que a PLR é apenas uma medida que a Caixa Econômica Federal utiliza para acabar com a Greve que se estendeu, no ano de 2006, em todo o Brasil. Esta porcentagem tão alta pode ser considerada uma enorme preocupação para a empresa, pois esta compreensão e interpretação por estes colaboradores sobre o plano de Participação nos Lucros e Resultados faz com que os mesmos não se comprometam com a empresa, assim sendo, o Plano perde as vantagens que possui.

Podemos verificar que as respostas (A), (B), (C), (D), (E) e (I) podem ser consideradas como alternativas positivas que traduzem pontos positivos no desempenho do programa instituído na CEF, já as alternativas (F), (G) e (H) apresentam pontos negativos ao tema. A letra (H) pode ser considerada ponto negativo pelo fato de que, se o colaborador é indiferente ao assunto, é certamente porque o Plano não obteve sucesso para este indivíduo.

Dentre os 43 respondentes, 4 colaboradores responderam uma alternativa positiva e uma negativa, uma respondente assinalou apenas a “letra (J) – outros” e se mostra descomprometido com o Plano, podendo ser interpretado como ponto negativo, e os restantes

assinalaram apenas positivas ou negativas e suas frequências estão relacionadas no gráfico abaixo:

GRÁFICO 12 – Pontos Positivos e Negativos no Comprometimento dos Colaboradores



Pode-se verificar que grande parte dos colaboradores, ou seja, 48,71% dos que responderam apenas questão positivas ou negativas, não possuem comprometimento com a empresa e que o Plano de Participação nos Lucros e Resultados está sendo muito mal aplicado, pois quase metade dos colaboradores, ou seja, muito pouco, se comprometem com a empresa por causa desta ferramenta e isto se torna um dado muito ruim.

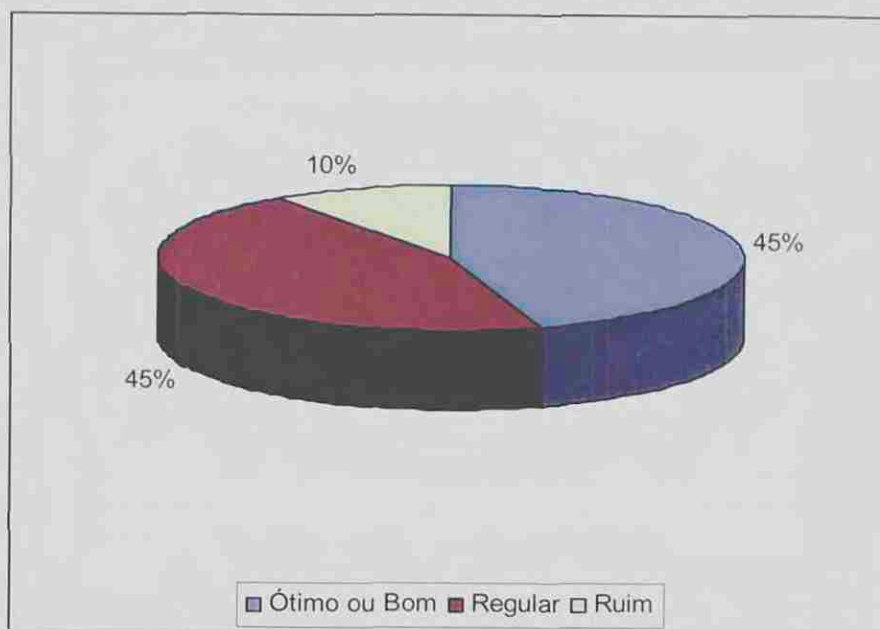
Um dos motivos pela baixa frequência de respostas positivas referente ao plano pode ser descrita pelo respondente que assinalou apenas a resposta “Outros” que diz o seguinte: “A forma de cálculo e distribuição do PLR ainda é muito injusta, o que resulta na falta de comprometimento”, ou pelo colaborador que assinalou ser indiferente ao tema e descreve: “O percentual é muito baixo em relação ao lucro da empresa”.

Sobre este aspecto, não houve uma semelhança nas respostas dos colaboradores que assinalaram apenas respostas positivas ou apenas respostas consideradas negativas com suas rendas, tempo de serviço na empresa e se estão satisfeitos ou não com a empresa referente às alternativas da questão número seis.

Os colaboradores que responderam apenas alternativas positivas (20) estão relativamente satisfeitos com o aspecto financeiro, perguntado na questão número nove. A

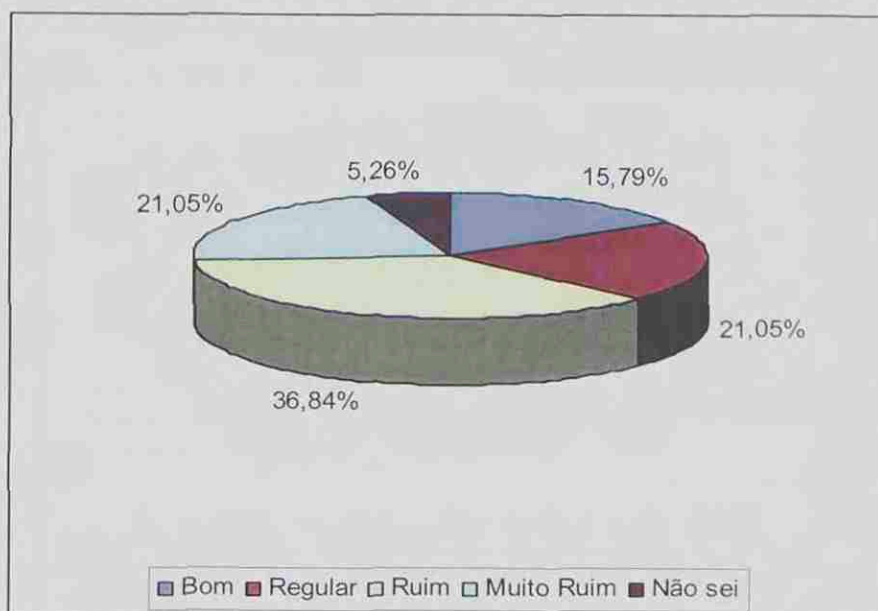
freqüência de respostas da questão nove dos colaboradores que responderam apenas alternativas positivas na questão número onze pode ser verificada no gráfico a seguir:

GRÁFICO 13 – Satisfação com o aspecto financeiro gerando comprometimento



Já para as respostas consideradas pontos negativos para a empresa, ou seja, as alternativas que demonstram um baixo, ou não comprometimento com a organização, há uma diferente percepção se relacionadas com a questão número nove, sobre o aspecto financeiro.

GRÁFICO 14 – Insatisfação com o aspecto financeiro não gera comprometimento





Isto demonstra um baixo comprometimento gerado pelo programa de Participação nos Lucros e Resultados nos colaboradores em geral, mas principalmente nos colaboradores que não estão satisfeitos com o aspecto financeiro da PLR e almejavam um valor maior a ser distribuído.

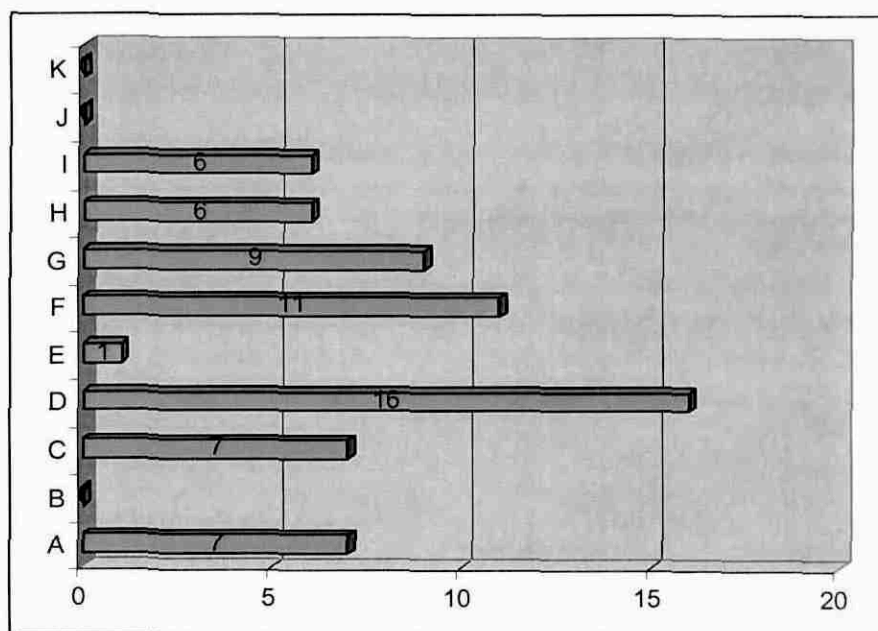
A questão número doze do questionário apresentado para os colaboradores da Caixa Econômica Federal visa coletar dados a respeito da motivação que a Participação nos Lucros e Resultados gera para os colaboradores. A referente questão continha as seguintes respostas:

- (A) A PLR realmente me motiva e aumenta o meu desempenho nas minhas tarefas;
- (B) A PLR me motiva, mas vejo que os maiores resultados das minhas tarefas são alcançados apenas nos meses seqüentes ao recebimento da mesma;
- (C) A PLR faz com que meu trabalho individual seja valorizado, por isso me esforço para alcançar bons resultados nesta empresa;
- (D) Sinto que a PLR é uma recompensa de meus serviços individuais prestados para a empresa;
- (E) Este plano faz com que eu mude, não apenas algumas atitudes, mas o modo de me comportar perante a empresa que trabalho;
- (F) Este Plano ajuda a me motivar para atingir as metas estabelecidas pela empresa;
- (G) Este Plano não me motiva para que eu atinja as metas estabelecidas pela empresa;
- (H) Sinto-me motivada(o);
- (I) Sinto-me indiferente ao assunto;
- (J) Não sei;
- (K) Outros.

Como na questão número onze, esta também aceita a marcação de mais de uma alternativa e a frequência das respostas está representada no gráfico abaixo, relacionando-se as respostas com as letras acima.



GRÁFICO 15 – Motivação causada pela PLR

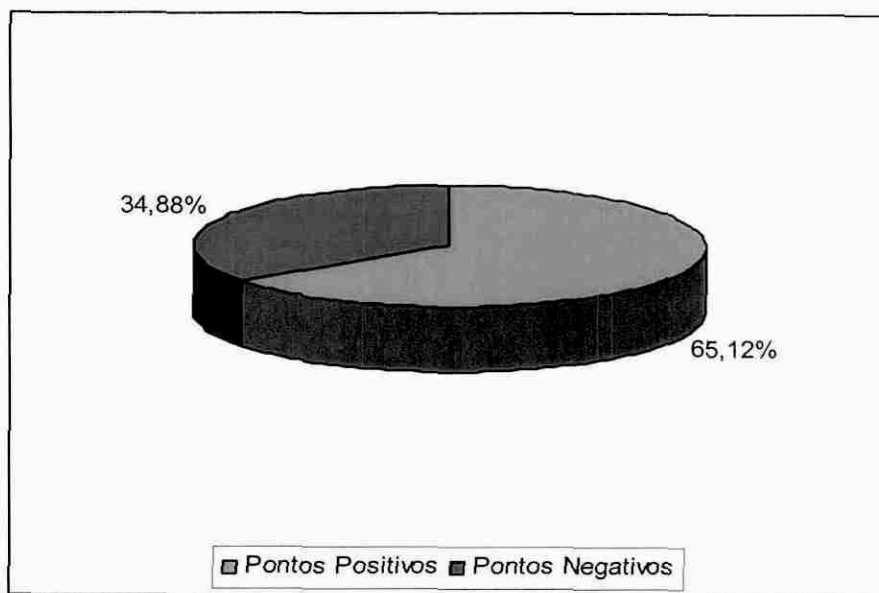


Pode-se perceber que neste requisito a Participação nos Lucros e Resultados que a Caixa Econômica Federal adota é mais bem compreendida e causa melhores efeitos para os colaboradores. A alternativa mais assinalada corrobora com isto. Cerca de 37% dos respondentes sentem que a PLR é uma recompensa dos seus serviços individuais prestados para a empresa e cerca de 25% sentem que o Plano ajuda a motivar-se para que atinjam as metas da empresa, mas ainda cerca de 21% dos respondentes sentem que este Plano não ajuda para que se motivem para que atinjam as metas estabelecidas pela empresa.

Para Chaves (1992) a motivação é um sentimento de estado interno do indivíduo que é criado e transformado a todos os instantes pelo ambiente, por isso, as organizações devem buscar esta motivação para seus colaboradores para aumento da eficiência de seus serviços prestados.

Para termos uma visão mais clara de quantos colaboradores assinalaram respostas que representam pontos positivos para a empresa, ou seja, representam motivação para os colaboradores, são elas: (A), (B), (C), (D), (E), (F) e (H) e os colaboradores que assinalaram respostas consideradas negativas para a organização, são elas: (G), (I) e (J) é representado o gráfico abaixo com as respectivas porcentagens. Não houve um mesmo respondente que assinalou respostas positivas e negativas.

GRÁFICO 16 – Pontos Positivos e Negativos da PLR para a Motivação dos colaboradores



Podemos verificar que a maioria dos colaboradores se sentem motivados de alguma forma com a implantação da Participação nos Lucros e Resultados, mas ainda esta longe de um ponto ótimo. Para mais que 1/3 dos colaboradores, este Plano demonstra não apresentar alguma motivação. Mesmo com as ressalvas de alguns autores que citam que programas deste tipo não apresentam motivação duradoura para os colaboradores, mas sim uma motivação passageira, que desaparece quando o programa desaparece, este foi o aspecto que o Plano estabelecido na CEF no ano de 2006 mais influenciou, comparando-se com o que alguns autores citam ser o mais importante objetivo destes planos, o comprometimento do colaborador com a organização.

Dentre os respondentes que assinalaram apenas respostas negativas ou positivas, não houve significativa frequência de respostas de colaboradores com renda superior ou inferior a algum valor e nem com o tempo de serviço na empresa que justificaria uma ligação entre respostas, mas há a importância de voltarmos para uma ligação entre o aspecto da motivação do indivíduo com o aspecto da satisfação deste com o aspecto financeiro do referido plano. Dentre os respondentes das alternativas que compreendem um ponto negativo para a empresa, não há colaborador que esteja totalmente satisfeito com o aspecto financeiro. Na tabela abaixo podemos verificar a frequência de respostas da questão nove, levando-se em conta apenas os colaboradores que assinalarão na questão doze, respostas que determinam pontos negativos para a empresa.

Quadro 6 – Aspecto financeiro X pontos negativos

<b>Aspecto Financeiro</b>	<b>Frequência</b>
Ótimo, achei justo e me ajudou muito.	0
Bom, podia ser um pouco melhor.	2
Regular, merecíamos mais pelo nosso esforço e dedicação.	3
Ruim, a CEF conseguiu altos lucros neste ano e deveria distribuir mais.	5
Muito ruim, deveríamos conseguir muito mais que isto.	4
Outros	1

Podemos verificar e até concluir que na maior parte dos colaboradores não se comprometem e/ou se motivam com o plano pelo motivo de que não estão devidamente satisfeitos principalmente com o aspecto financeiro e posteriormente com a forma que a distribuição dos lucros da empresa é estabelecida. Esta afirmação é expressa por um respondente no espaço do questionário para reclamações, sugestões e elogios: “O valor da PLR é ínfimo em relação ao lucro. O percentual pago aos colaboradores é mais baixo que outras empresas estatais”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente etapa do trabalho visa descrever as principais conclusões formadas a partir da análise dos dados coletados e apresentar algumas recomendações sobre o tema. É importante lembrar o principal objetivo desta pesquisa que pode ser descrito como: Identificar quais as características do plano de Participação nos Lucros e Resultados e os reflexos sentidos pelos colaboradores na adoção deste plano no ano de 2006, na Caixa Econômica federal (CEF), tomando-se por base os empregados lotados em São José – SC.

A presente pesquisa permitiu conhecer melhor o programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) que a CEF adotou no ano de 2006 e os principais sentimentos por parte dos colaboradores sobre a questão, visando concluir se esta remuneração variável está sendo bem ou mal utilizada pela empresa, com embasamento oriundo de modelos teóricos, e também visando apresentar recomendações, se preciso, para que a organização adote para melhorar o desempenho deste plano.

A análise dos dados permite concluir, em termos gerais, que o Plano de Participação nos Lucros e Resultados, adotado pela Caixa Econômica Federal em 2006, possui um desempenho ruim sobre o seu maior objetivo, que segundo os teóricos, é a busca de um maior comprometimento com a empresa. É visível que a maior parte dos colaboradores não se sente mais comprometida com a empresa ou com os objetivos da empresa por causa deste plano. Este Plano não precede suficientes conseqüências positivas para que se possa haver razão de sua própria existência, visto que, acarreta enormes dispêndios monetários sem haver o retorno previamente almejado, cujos teóricos citam, o maior comprometimento por parte dos empregados.

Muitos colaboradores da CEF não se sentem satisfeitos com a forma de distribuição dos lucros, com os valores recebidos, com a divulgação do plano no que diz respeito à clareza e transparência ou mesmo não se sentem bem em estar trabalhando nesta empresa e por isso, quase metade dos entrevistados não se sentem comprometidos com a empresa por causa do programa de remuneração variável.

Percebe-se que com a negociação da PLR feita no mesmo período que outros temas como reajuste salarial; segurança bancária; abono; saúde e qualidade de vida no trabalho são negociados, não há o enfoque necessário que o tema necessita para os colaboradores perceberem os objetivos principais deste tipo de plano, ou talvez a organização não utiliza este plano para devidos fins.

Em primeiro lugar, de acordo com as respostas de quase a metade dos colaboradores que não estão totalmente satisfeitos com a clareza e transparência do Plano, a Caixa Econômica Federal não faz a divulgação necessária de quais as metas e objetivos que os colaboradores precisam alcançar para que tenham direito à divisão dos lucros e resultados; quais os valores financeiros que os colaboradores terão direito, se alcançadas as metas pré-estabelecidas, e não divulga estas metas no começo da vigência do Plano e sim apenas no final deste plano com a negociação na Campanha Salarial do ano. A PLR é negociada somente após os resultados das agências terem sido finalizados. Esta atitude não permite que as agências e os colaboradores individualmente se comprometam com os objetivos que a empresa possui ou as metas que a organização espera, pois os empregados não sabem antecipadamente o que vão ganhar com sucesso aos desafios.

*A empresa não é bem sucedida no quesito da distribuição dos lucros para os colaboradores, visto que, a maior parte dos colaboradores prefere a distribuição de alguma forma diferente. Muitos colaboradores preferiam que o valor a ser distribuído fosse um valor fixo, igual para todos os colaboradores e para que isto aconteça, a empresa deve retirar do valor da PLR a porcentagem (80%) do salário do colaborador, acrescentando o montante desta retirada ao valor pago individualmente e de forma igual.*

Sob o aspecto financeiro da PLR os colaboradores se sentem razoavelmente bem, visto que é de natureza humana sempre querer mais do que se ganha, e por isso, não há a necessidade que um maior valor.

O resultado em que a pesquisa demonstra um pior resultado é no alcance do comprometimento dos colaboradores com a empresa. Este é o maior objetivo deste tipo de plano, mas é visível que para, pelo menos metade dos colaboradores, este plano não ajuda para que se comprometam com a organização.

Muitos colaboradores sentem que a PLR é apenas uma medida que a CEF utiliza para que os colaboradores aceitem a proposta da empresa e que parem com a greve que acarreta perdas à organização. A CEF precisa adotar a PLR antes da Campanha Salarial, divulgar aos empregados os desafios que estão estabelecidos e certificar-se de que todos os colaboradores saibam o que a empresa espera deles e o que ganharão se, porventura demonstrarem-se bons colaboradores.

Para apenas metade dos colaboradores a PLR manifesta algum tipo de sentimento que estabelece o comprometimento com a empresa, e este dado é muito ruim para a organização que adota um programa que visa o alcance de todos os colaboradores e mudanças nos resultados da organização como um todo.

No quesito de motivação, é visto que os colaboradores possuem um melhor resultado do que no comprometimento, mas ainda longe do ideal. Mesmo não sendo abordado pelos teóricos como o principal objetivo do Plano de Participação nos Lucros e Resultados este plano motiva mais os colaboradores que os comprometem com a empresa. Para cerca de 1/3 dos colaboradores, este plano não manifesta nenhum sentimento que demonstre motivação, portanto, um aspecto ainda ruim e que a empresa precisa alcançar.

A empresa estudada necessita uma particular atenção nos quesitos de valores financeiros a serem distribuídos e a forma em que os lucros são divididos, pois a organização obteve piores resultados nestes temas, tendo em vista a insatisfação dos colaboradores.

Pode-se afirmar que os objetivos específicos foram alcançados no decorrer do trabalho começando com o primeiro que apresenta a identificação de algumas características do PLR adotado pela caixa em 2006, os quais pode-se ser citado o atendimento de toda a Lei 10.101, a negociação feita através de comissões escolhidas pelas partes e por um representante do sindicato, e PLR do valor fixo de R\$ 3.167,00 além de 80% da remuneração base do colaborador.

O segundo objetivo específico também foi atendido, pois foram identificados alguns reflexos dos colaboradores que responderam os questionários, tais como: Razoável motivação; Baixo Comprometimento; Alta insatisfação com a forma de distribuição dos lucros, com os valores distribuídos e regular satisfação quanto a clareza e transparência na divulgação do Plano.

Foram analisados no presente trabalho as ferramentas mais importantes para o auxílio na gestão ao alcance das metas, são eles: sistema de Custos, Receitas e Resultados (CRR), e o AV-Gestão.

A forma como foi negociada a participação nos lucros e resultados entre a empresa e seus funcionários no ano de 2006 também foi um dos pontos chaves determinado nos objetivos específicos e consequentemente alcançado.

Sendo assim, a Participação nos Lucros e Resultados adotada pela Caixa Econômica Federal ainda precisa passar por processos de aperfeiçoamentos, pois, segundo esta pesquisa, o plano não apresenta um bom desempenho, e sim um desempenho muito ruim. A PLR deve ser melhor planejada e aplicada e deve ser vista pela CEF como um instrumento que pode ajudar nos resultados em geral, e não apenas como sendo um dispêndio monetário ou um obstáculo para maiores lucros. A CEF deve manter uma especial atenção aos colaboradores que recebem renda menor que R\$ 3.000,00 e que possuem menos que 10 anos de tempo de serviços na empresa, pois visivelmente estes estão mais insatisfeitos e menos comprometidos

com a organização. A PLR deve ser formada para que os colaboradores se comprometam com a empresa e com os objetivos que a mesma propõe e desta forma conseguir resultados e lucros melhores e maiores.



## REFERÊNCIAS

ALLCON, Consultoria. **Programa de Participação nos Resultados:** Como implantar e potencializar obtendo resultados concretos. Disponível em: <<http://www.allcon.com.br/malas/ppr1.html>> Acesso em: 18 dez 2006.

BECKER, Grace V. & RUAS, Roberto L. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. **Revista de Administração Contemporânea**. Set/Dez, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Ed Atlas S.A., 1997.

BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy R. *The compensation handbook*. New York: McGraw Hill, 2000.

BRONDANI, Gilberto; DA SILVA, Tânia Moura. **Programas de Participação nos Resultados como Fator de Motivação**. Disponível em: <<http://www.ccontabeis.com.br/conv/t34.pdf>>, acesso em: 05 dez 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar RH de um centro de despesas em um Centro de Lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

COSTA, Vânia Medianeira Flores. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional:** o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro. Dissertação de Mestrado, Centro Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CHAVES, José. **A compreensão da pessoa**. São Paulo: Agora, 1992.

COULTER, Philip B. Organizational effectiveness in the public sector: the example of municipal fire protection. **Administrative science quarterly**. Março, 1979.

DATAPREV. **Medida Provisória nº 794**. Disponível em < <http://www81.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/45/1994/794.htm>.> Acesso em: 18 de nov de 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. VII, ed. Afiliada, 1989.

DELLAGNELO, Eloise H. L. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. Artigo: **Revista de Negócios**. 1996.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento: Como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIEESE. **Participação nos Lucros ou Resultados no Setor de Transporte Rodoviário**. Índice do Boletim – 1998. Disponível em < <http://www.dieese.org.br/bol/neg/negmai98.xml> > acesso em 12 dez 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, Renato. *Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas*. Rio de Janeiro: BNDES (Mimeogr.), 1996.

HAMPTON, David R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HASHIMOTO, Aparecida Tokumi. **Participação nos Lucros ou Resultados**. Artigos: UOL. 2006. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/noticia/31631.shtml>> acesso em 12 dez 2006.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração Salarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campos. 1997

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam. Artigo: **Revista de Administração de Empresas**. 1998.

LOBOS, Júlio A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LOPES, Manoel Carlos Domingues. **Remuneração por Habilidades e Competências**. 2003. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3629>> Acesso em 18 dez 2006.

MATOS, F. Gomes de. **Gerência Participativa**. Biblioteca do Exército Editora, Rio de Janeiro – RJ, 1980.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: execução e análise**. Vol 2, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO REIS, Roberts Vinicius. **Utilização do *balanced scorecard* para auxiliar na determinação da participação dos colaboradores nos lucros ou resultados das empresas**. Dissertação de Mestrado, Centro Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MOURA E CLARO, Maria Alice Pereira de. **Indicadores para criar um programa de participação nos lucros ou resultados (PLR): Um estudo multicaso**. Tese de Doutorado, Centro de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEDRO, José Maria. **O Balanced Scorecard (BSC) No Setor Público**. Artigo: 2003. Disponível em: <[http://www.inst-informatica.pt/v20/documentos/p\\_rev/rev\\_28/Artigo2.pdf](http://www.inst-informatica.pt/v20/documentos/p_rev/rev_28/Artigo2.pdf)>. Acesso em 07 dez 2006.

RADUNZ, Ricardo G. **Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia *Balanced Scorecard***. Dissertação: Florianópolis, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Fernanda Della. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem*

competitiva. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

Seebfloripa, **Minuta de Reivindicações da Categoria Bancária 2006/2008**. Disponível em <[http://www.seebfloripa.com.br/public\\_html/06noticias/documentos/cn\\_2006/minuta\\_de\\_reivindicacoes.doc](http://www.seebfloripa.com.br/public_html/06noticias/documentos/cn_2006/minuta_de_reivindicacoes.doc)>. Acesso em 10 out. 2006.

Seebfloripa, **Proposta Geral – Fenaban**. Disponível em <[http://www.seebfloripa.com.br/public\\_html/06noticias/documentos/propostas\\_2006/proposta\\_fenaban.doc](http://www.seebfloripa.com.br/public_html/06noticias/documentos/propostas_2006/proposta_fenaban.doc)>. Acesso em 16 out. 2006.

Seebfloripa, **Resoluções Aprovadas no 22.º CONECEf Realizada em São Paulo no dia 28/07/2006**. Disponível em <[http://www.seebfloripa.com.br/public\\_html/06noticias/documentos/cn2006\\_minuta\\_especifica\\_cef\\_2006.doc](http://www.seebfloripa.com.br/public_html/06noticias/documentos/cn2006_minuta_especifica_cef_2006.doc)>. Acesso em 14 out. 2006.

SORASATE, Paulo. **Participação nos Lucros e na vida das empresas**. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos S.A., 1968.

STONER, James A.F. **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

UOL Economia, **Bancários voltam à mesa de negociação com Fenaban; greve atinge vários Estados**. Disponível em <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2006/10/03/ult82u6165.jhtm>>. Acesso em 05 out. 2006.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JR, E PICARELLI FILHO. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

## Apêndice

### Apêndice 1 – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

#### Pesquisa

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, para avaliar os reflexos do Plano de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), praticado no ano de 2006, sobre os funcionários da Caixa Econômica Federal. Não é necessário se identificar. Solicitamos sua colaboração respondendo francamente às questões tendo o sigilo das informações assegurado. Agradeço antecipadamente sua disponibilidade.

1. Idade: \_\_\_\_\_ (anos)

2. Sexo: ☐ Masculino

☐ Feminino

3. Tempo de Serviço Nesta Empresa: \_\_\_\_\_ (anos)

4. Renda:

☐ De R\$ 1.000,00 à R\$ 2.000,00.

☐ De R\$ 2.001,00 à R\$ 3.000,00.

☐ De R\$ 3.001,00 à R\$ 4.000,00.

☐ Acima de R\$ 4.001,00.

5. Já trabalhou em outra empresa que utilizava Planos de PLR e qual sua perspectiva em comparação ao Plano adotado pela CEF?

☐ Não.

☐ Sim, acho melhor que o Plano da CEF.

☐ Sim, acho pior que o Plano da CEF.

6. Sobre a CEF (Pode responder mais que uma)

☐ A empresa apresenta clima organizacional propício para a minha realização profissional.

☐ Me sinto como um “Valioso Ativo” para a empresa.

☐ Me sinto satisfeito na forma em que minhas opiniões, reclamações e sugestões são ouvidas pela direção da empresa.

☐ Outras.

7. Como você julga a clareza e transparência adotada pela CEF na divulgação deste Plano no ano de 2006?

☐ Achei ótima, pois tive acesso a todas as informações referente ao Plano.

☐ Achei boa, mas tive que perder certo tempo à procura de informações referente ao Plano.

☐ Achei regular, tive que perguntar a colegas e procurar por informações sobre o Plano.

☐ Achei ruim, não tive acesso a maioria das informações que queria.

☐ Não me interessei pelo tema.

☐ Não sei

☐ Outros.

8. Como você participou da negociação da Campanha Salarial 2006 da CEF?

☐ Participei ativamente, fui à maioria das assembleias para votar nas negociações.

☐ Participei, fui a poucas assembleias e aderi à greve com meus colegas.

☐ Não compareci às assembleias, mas aderi à greve com meus colegas.

☐ Não participei de nenhuma forma, mas fiquei preocupada(o) com os resultados das negociações.

☐ Não me interessei por isso.

☐ Outros.

9. Como você avalia a PLR no ano de 2006 sob o aspecto financeiro?

☐ Ótimo, achei justo e me ajudou muito.

☐ Bom, podia ser um pouco melhor.

☐ Regular, merecíamos mais pelo nosso esforço e dedicação.

☐ Ruim, a CEF conseguiu altos lucros neste ano e deveria distribuir mais.

☐ Muito ruim, deveríamos conseguir muito mais que isto.

☐ Acho que nem deveríamos receber PLR.

☐ Não sei

☐ Outros

10. Como você avalia a PLR no ano de 2006 sob a distribuição para os funcionários?

☐ Ótimo, todos ganharam o que mereciam, pois os funcionários que possuem renda maior possuem mais responsabilidades e tendem a trabalhar mais que os outros, portanto, é certo usar uma porcentagem da renda dos empregados para a distribuição dos lucros.

☐ Bom, mas os funcionários lotados nas agências que atingiram as metas pré-estabelecidas no ano deveriam receber mais que os outros que não atingiram. Assim seria mais justo.

☐ Todos os funcionários deveriam receber um valor Fixo, financeiramente igual.

☐ Os funcionários deveriam receber PLR de acordo com sua contribuição para as metas individualmente.

☐ Não sei

☐ Outros. \_\_\_\_\_.

11. Sobre o comprometimento que a PLR desperta em você. (Pode responder mais que uma)

☐ Penso que depois do PLR, fica muito mais difícil eu sair desta empresa, pois este tema pesaria muito na minha decisão.

☐ A PLR faz com que eu fale para meus amigos que a CEF é uma grande organização e/ou de como tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.

☐ A PLR me deixa com mais lealdade com relação a esta empresa.

☐ Com a PLR, noto que meus valores e os valores da empresa estão em sintonia, ou muito parecidos.

☐ A PLR faz com que eu me sinta muito bem por ter escolhido esta empresa ao invés de outras.

☐ A PLR é apenas uma medida da CEF para parar com a Greve.

☐ Estou descomprometido ou pouco comprometido.

☐ Sou indiferente.

☐ Me sinto comprometido.

☐ Outros. \_\_\_\_\_.

12. Sobre a Motivação que a PLR desperta em você. (Pode responder mais que uma)

☐ A PLR realmente me motiva e aumenta o meu desempenho nas minhas tarefas.

☐ A PLR me motiva, mas vejo que os maiores resultados das minhas tarefas são alcançados apenas nos meses seqüentes ao recebimento da mesma.

☐ A PLR faz com que meu trabalho individual seja valorizado, por isso me esforço para alcançar bons resultados nesta empresa.

☐ Sinto que a PLR é uma recompensa de meus serviços individuais prestados para a empresa.

☐ Este Plano faz com que eu mude, não apenas algumas atitudes, mas o modo de me comportar perante a empresa que trabalho.

☐ Este Plano ajuda a me motivar para atingir as metas estabelecidas pela empresa.

☐ Este Plano não me motiva para que eu atinja as metas estabelecidas pela empresa.

☐ Sinto-me muito motivada(o).

☐ Sinto-me indiferente ao assunto.

☐ Não Sei.

☐ Outros. \_\_\_\_\_.



Segue abaixo um espaço para sugestões, reclamações, elogios ou recados sobre o tema:

---

---

---

---

**GRATO PELA COLABORAÇÃO.**